



PERSPECTIVAS ECONÔMICAS  
J A N E I R O D E 2 0 0 6

# O EMPREENDEDORISMO E A PEQUENA EMPRESA



## PERSPECTIVAS ECONÔMICAS

---

Editor.....Jonathan Schaffer  
Editor-gerente..... Bruce Odessey  
Editores colaboradores..... Gretchen Christison  
..... Michael Jay Friedman  
..... Kathleen E. Hug  
..... Linda Johnson  
.....Kathryn A. McConnell  
..... Andrzej Zwaniecki  
Editora de ilustrações..... Maggie J. Sliker  
Ilustração da capa.....Min-Chih Yao

---

Editora-chefe.....Judith S. Siegel  
Editor executivo.....Richard W. Huckaby  
Gerente de produção.....Christian Larson  
Assistente de gerente de produção.....Sylvia Scott  
Revisora de português.....Marília Araújo

---

Conselho editorial.....Alexander C. Feldman  
..... Jeremy F. Curtin  
.....Kathleen R. Davis

Capa: Reunião informal de negócios  
Foto: © 2006 JUPITERIMAGES e seus licenciadores  
Todos os direitos reservados

O Escritório de Programas de Informações Internacionais do Departamento de Estado dos EUA publica cinco revistas eletrônicas com o logo *eJournal USA – Perspectivas Econômicas, Questões Globais, Questões de Democracia, Sociedade e Valores e Agenda de Política Externa*. Nelas, são analisadas as principais questões enfrentadas pelos Estados Unidos e pela comunidade internacional, bem como a sociedade, os valores, o pensamento e as instituições americanas.

A cada mês é publicada uma revista nova em inglês, que no prazo de duas a quatro semanas é seguida de versões em francês, português, russo e espanhol. Algumas também são traduzidas para o árabe e o chinês. Cada revista é catalogada por volume (o número de anos em circulação) e por número (o número de edições publicadas durante o ano).

As opiniões expressas nas revistas não refletem necessariamente a posição nem as políticas do governo dos EUA. O Departamento de Estado dos EUA não assume responsabilidade pelo conteúdo nem pela continuidade do acesso aos sites da internet para os quais há links nas revistas; tal responsabilidade cabe única e exclusivamente às entidades que publicam esses sites. Os artigos, fotografias e ilustrações das revistas podem ser reproduzidos e traduzidos fora dos Estados Unidos, a menos que contenham restrições explícitas de direitos autorais. Nesse caso, é necessário pedir permissão aos detentores desses direitos mencionados na publicação.

O Escritório de Programas de Informações Internacionais mantém os números atuais e os anteriores em vários formatos eletrônicos, bem como uma relação das próximas revistas, em <http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm>. Comentários são bem-vindos na embaixada dos Estados Unidos no seu país ou nos escritórios editoriais:

Editor, *eJournal USA: Economic Perspectives*  
IIP/T/ES  
U.S. Department of State  
301 4th St S.W.  
Washington, D.C. 20547  
United States of America  
E-mail: [ajecon@state.gov](mailto:ajecon@state.gov)



## PERSPECTIVAS ECONÔMICAS

DEPARTAMENTO DE ESTADO DOS EUA / JANEIRO DE 2006 / VOLUME 11 / NÚMERO 1  
<http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm>

### ÍNDICE

#### O EMPREENDEDORISMO E A PEQUENA EMPRESA

#### 2 Apresentação

HECTOR V. BARRETO, ADMINISTRADOR,  
ADMINISTRAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DOS EUA

#### 3 Como as Pequenas Empresas Contribuem para a Expansão Econômica dos EUA

DEREK LEEBAERT, PROFESSOR DE GOVERNO,  
UNIVERSIDADE DE GEORGETOWN

As pequenas empresas contribuem de forma significativa para a economia americana em inovação, adaptabilidade e criação de empregos para as mulheres e as minorias, assim como nas áreas carentes.

#### 6 As Pequenas Empresas na História dos EUA

CHRISTOPHER CONTE, ESCRITOR FREELANCE E EX-EDITOR E REPÓRTER DO *THE WALL STREET JOURNAL*

Os pequenos negócios construíram a economia dos Estados Unidos em seu primeiro século e até hoje os americanos têm alto apreço pelas pequenas empresas, cuja flexibilidade proporcionou lições às empresas de grande porte.

#### 10 O Papel do Governo no Incentivo às Pequenas Empresas

STEVE STRAUSS, ADVOGADO, ESCRITOR,  
COMENTARISTA DE TELEVISÃO E COLUNISTA DE  
NEGÓCIOS DO *USA TODAY*

Para estimular a expansão das pequenas empresas, os governos devem propiciar maior acesso a capital, facilitar a capacitação empresarial, promover o empreendedorismo, reduzir os encargos regulatórios e proteger a propriedade intelectual.

#### 13 Leis de Falências dos EUA: Incentivo ao Risco e ao Empreendedorismo

NATHALIE MARTIN, PROFESSORA DA CÁTEDRA  
DICKASON DE DIREITO, UNIVERSIDADE DO NOVO  
MÉXICO

Diferentemente da legislação da maioria dos outros países, as leis americanas visam eliminar a vergonha em caso de falência e estimulam os que fracassam nos negócios a fazer outra tentativa.

#### 16 Então, Você Quer Abrir um Pequeno Negócio?

PHIL HOLLAND, FUNDADOR DA YUM YUM DONUT SHOPS INC. E PRESIDENTE DA MY OWN BUSINESS INC.  
Abrir uma pequena empresa requer primeiramente introspecção e depois decisões cruciais sobre que produto ou serviço vender; como obter financiamento; se haverá sócio ou não; e como elaborar um plano de negócios.

#### 20 Pequenas Empresas em Plena Atividade

MICHAEL JAY FRIEDMAN E BRUCE ODESSEY, EQUIPE DE REDAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE ESTADO  
Flickerwood Wine Cellars: uma empresa familiar  
TLC Adcentives: receita de sucesso de uma mulher  
Timberline Tractor & Marine: prestação de serviços para o mundo  
LYNKA: operação de uma pequena empresa no exterior  
Radio One: uma pequena empresa que cresceu

#### 25 Bibliografia

#### 26 Recursos na internet

# APRESENTAÇÃO



O sucesso das pequenas empresas é crucial para a manutenção da solidez da economia americana. Os números praticamente falam por si mesmos:

- Noventa e nove por cento das empresas americanas são de pequeno porte.
- As pequenas empresas fornecem cerca de 75% dos novos empregos líquidos gerados na economia americana todos os anos.
- As pequenas empresas representam 99,7% de todos os empregadores.
- As pequenas empresas empregam 50,1% da força de trabalho privada.
- As pequenas empresas são responsáveis por 40,9% das vendas do setor privado no país.

Na verdade, a inovação, a resistência e a determinação de seus proprietários são o que fazem das pequenas empresas o cerne da economia americana. As empresas de pequeno porte expandem a base de participação na sociedade, criam empregos, descentralizam o poder econômico e dão às pessoas a oportunidade de apostar no futuro. Ser dono de pequena empresa significa não só muito trabalho, mas também compensações. A posse de um pequeno negócio estimula a liberdade pessoal e aumenta o poder individual. É a empresa de pequeno porte que constrói e perpetua a estabilidade social e política. Além disso, suscita o tipo de inovação que gera ganhos de produtividade e consequentemente aumenta a prosperidade local e até nacional.

Mas as pequenas empresas não conseguem fazer tudo isso sozinhas. O governo americano desempenha papel crucial na criação de um ambiente no qual os empreendedores possam crescer. Implementamos políticas para reduzir os

regulamentos onerosos e eliminar a burocracia de forma a criar ambiente favorável à pequena empresa, que ajude a perpetuar a existência de mercearias de bairro e alfaiatarias locais. Sem atenção especial, políticas governamentais podem acabar com o setor de pequenas empresas de qualquer economia.

Para criar um ambiente em que as pequenas empresas americanas possam prosperar, o presidente George W. Bush aliou-se a organizações sem fins lucrativos, comunitárias e religiosas do setor privado. O objetivo é concentrar talento, conhecimento especializado e outros recursos para facilitar o crescimento econômico e os empreendimentos por todo o país, especialmente nas áreas até então ignoradas. Juntos, esses grupos estão instruindo os americanos interessados em empreendedorismo. Administram aulas sobre contratação de empregados, negociação de contratos e comercialização de produtos.

Os investimentos do governo em pequenas empresas beneficiam não apenas as empresas em si, mas também a economia nacional e a sociedade americana em geral. Uma empresa de pequeno porte saudável cria empregos na comunidade e possibilita a participação do empregador e dos empregados no progresso do bairro. Em tempos difíceis, é a pequena mercearia que nos socorre até a chegada de dias melhores. Cabe ao governo garantir que suas políticas não atrapalhem, e sim ajudem, os empreendimentos, criando condições para o progresso das pequenas empresas e incentivando o cidadão a tentar ser dono de uma.

Hector V. Barreto  
Administrador  
Administração de Pequenas Empresas dos EUA

# COMO AS PEQUENAS EMPRESAS CONTRIBUEM PARA A EXPANSÃO ECONÔMICA DOS EUA

Derek Leebaert

*As pequenas empresas contribuem muito mais para o conjunto da economia e da sociedade americana do que se pode calcular apenas a partir dos gastos e lucros gerados por elas. Essas empresas tendem a ser mais inovadoras do ponto de vista econômico do que as empresas maiores, mais capazes de responder à demanda sempre em mudança dos consumidores e mais receptivas à criação de oportunidades para as mulheres e as minorias e também de atividades em áreas carentes. “Criar, gerir e expandir uma pequena empresa faz parte de um ciclo virtuoso de criatividade e aumento da prosperidade que pode ser gerado por pessoas sérias e dedicadas de qualquer lugar do mundo”, afirma o autor. “Não existe segredo, e o dinheiro costuma ser menos importante do que uma combinação ponderada de imaginação e esforço.”*

**Derek Leebaert** é professor de Governo da Universidade de Georgetown. É co-autor da trilogia da MIT Press sobre a revolução da tecnologia da informação e atua como consultor para a Management Assessment Partners (MAP), empresa internacional de consultoria.

Quem visitar os Estados Unidos encontrará muitos jornais e revistas especializados em negócios: The Wall Street Journal, Fortune, Forbes, Business Week, Barron's. Na televisão ou no rádio, ouvirá sobre o Industrial Dow Jones e o S&P 1000 – índices que refletem as altas e baixas do mercado de ações, segundo o valor das maiores empresas americanas. O termo Fortune 500, cunhado há 50 anos pela revista Fortune, classifica as principais empresas da nação: General Motors, General Electric, DuPont e, mais recentemente, Microsoft e Oracle. Além disso, marcas como Ford, Coca Cola e IBM provavelmente são lugar comum há décadas no país de nosso visitante. Com esse pano de fundo, ele poderá ter a impressão de que a economia, o emprego, a inovação e as exportações dos Estados Unidos são impulsionadas unicamente por esses gigantes.

Muitos americanos têm essa mesma impressão e estão enganados. Sem dúvida, as maiores 500 ou 1.000 empresas oferecem material estimulante para os jornalistas, como se vê na cobertura detalhada dos escândalos e das aquisições corporativas. Essas empresas têm visibilidade, influência política e, devido ao seu porte e relativa estabilidade, são

receptoras de fundos de pensão e outros investimentos de longo prazo de muitos americanos. Elas são responsáveis por grande parte da produção total de bens e serviços da nação. Mas, para entender a dimensão completa da produção nacional, bem como da criação de emprego e da inovação na economia dos EUA e também a origem dessas empresas enormes, temos de ir além das manchetes dos jornais.

## ESTÍMULO AO CRESCIMENTO DOS ESTADOS UNIDOS

As pequenas e grandes empresas não são segmentos distintos da economia dos EUA: elas comercializam produtos entre si e dependem das inovações umas das outras para gerar crescimento econômico. As empresas menores quase sempre são mais jovens, criadas por empreendedores autônomos. Essas empresas contribuem ainda mais para o crescimento econômico ao desafiar as tecnologias e práticas tradicionais. Por sua vez, o crescimento econômico promove a atividade empreendedora ao fornecer mercados e financiamento para homens e mulheres audaciosos o suficiente para se aventurarem sozinhos nos mares tempestuosos de uma economia em constante expansão.

Devido a esse impulso disseminado para a abertura e a expansão de empresas, os Estados Unidos se beneficiam mais desse tipo de ciclo de crescimento do que outras economias industrializadas. Em graus variados, o empreendedorismo é



Funcionário da MGI Products Inc. solda parte de um transportador de placa de quartzo, dispositivo para segurar placa para processamento na fabricação de semicondutores

© Syracuse Newspapers/The Image Works

visível em todos os bairros americanos e de nenhum modo fica limitado à alta tecnologia abordada pela imprensa com frequência. Tampouco uma pequena empresa é necessariamente uma empresa nova – mas para mantê-la pequena é necessária a agilidade de um empreendedor, apenas para evitar que ela se torne presa das vantagens do dinheiro, do alcance e do poder de compra desfrutadas pelas grandes empresas.

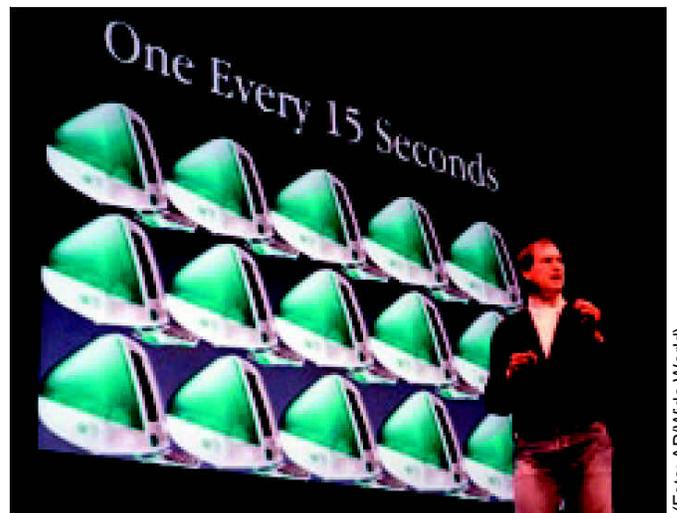
Uma pequena empresa não é definida somente pela receita ou pelo número de funcionários, muito menos pelo tempo de funcionamento, mas por sua função na economia. Por exemplo, uma “pequena” empresa manufatureira tem menos de 500 funcionários, ao passo que uma “pequena” empresa comercial atacadista pode não ter mais de 100 funcionários. Devido aos diferentes custos de materiais, uma empresa de limpeza de carpetes, por exemplo, é considerada “pequena” se sua receita anual for inferior a US\$ 4 milhões, enquanto uma “pequena” empresa de construção pode ter receitas de até US\$ 30 milhões. Esse tipo de precisão é importante para que os estatísticos possam alinhar as empresas com os programas governamentais destinados a fornecer empréstimos, treinamento e benefícios fiscais a essas fontes de crescimento.

De fato, existem “microempresas” com receitas anuais inferiores a US\$ 1 milhão – valor relativamente insignificante no mundo dos negócios, podemos achar, até sabermos que essas microempresas chegam a representar 15% da economia dos EUA. No outro extremo da nossa definição, podemos encontrar aqueles “pequenos fabricantes” com até 500 funcionários, embora a maioria ainda seja de propriedade familiar, e incluir cerca de 330 mil empresas, empregando cerca de 7 milhões de trabalhadores.

De uma empresa iniciante de software com duas pessoas a uma frota de caminhões que ajudam a construir cidades, o setor dos pequenos negócios catalisa a expansão econômica ao:

- englobar 99,7% de todos os empregadores dos EUA, o que significa que apenas 17 mil empresas, ou 0,3% de todos os empregadores, têm 500 ou mais funcionários;
- gerar metade da produção não agrícola da economia dos EUA e empregar cerca de metade de todos os americanos que não trabalham no governo, acrescentando anualmente 60% a 80% dos novos empregos líquidos (não-governamentais);
- abranger 97% dos exportadores e produzir 29% de todas as exportações – pontos centrais quando consideramos que as exportações representaram cerca de 25% do crescimento econômico dos EUA na década passada e sustentam aproximadamente 12 milhões de empregos;
- ganhar quase 24% de todos os contratos governamentais, variando de construção de navios a impressão de folhetos.

As grandes empresas quase sempre começam pequenas, como nos faz lembrar o 30º aniversário da Apple Computer, fundada em 1976 por três membros do Homebrew Computer Club (Clube do Computador Feito em Casa). No entanto, nem todos os 23 milhões de pequenas empresas dos



Steve Jobs, fundador da Apple Computer, mostra imagens de computadores iMac durante convenção

(Foto: AP/Wide World)

Estados Unidos aspiram ser incluídas na Fortune 500. Há empresas – como a cervejaria Anchor Steam – que percebem que os lucros podem vir da resistência à tentação de expandir. Sua contribuição para a economia é oferecer produtos e serviços de nicho não oferecidos pelas grandes empresas – e normalmente cobrar mais por essa especialização. É a diversidade, como também o dinamismo de uma economia, que assegura um caminho de contínua ascensão.

## INOVAÇÃO E FLEXIBILIDADE

As pequenas empresas oferecem benefícios catalisadores à economia. Elas contribuem para a produção nacional e para a sociedade como um todo, além dos gastos e lucros que geram. Consideremos o seguinte.

Em termos de inovação econômica:

- As pequenas empresas produzem 13 a 14 vezes mais patentes por funcionário do que as grandes empresas.
- As patentes das pequenas empresas têm duas vezes mais probabilidade do que as das grandes empresas de estar entre o 1% de patentes mais citadas (isto é, as mais importantes).
- As pequenas empresas empregam 39% de trabalhadores de alta tecnologia, como cientistas, engenheiros e especialistas em tecnologia da informação, gerando a maioria das inovações provenientes das empresas americanas.
- Essas empresas conseguem criar novas alianças e parcerias pioneiras, ao contrário das grandes empresas com interesses competitivos demarcados, como mostrado pelas empresas de biotecnologia *vis-à-vis* às gigantes farmacêuticas dos EUA.

Em termos de flexibilidade econômica:

- Altos gastos em tecnologia da informação permitem respostas ágeis às exigências sempre em mudança dos consumidores: pequenas e médias empresas representam 45% dos gastos nos EUA com tecnologia.
- Empresas com cem a mil trabalhadores gastam em tecnologia oito vezes mais rápido do que as grandes empresas, facilitando ainda mais a aproximação dos proprietários com os usuários finais de seus produtos ou serviços.
- Ao empregarem técnicas flexíveis de produção propiciadas tanto por tecnologias quanto por práticas mais eficientes, as pequenas empresas podem se adaptar mais rapidamente à mudança das condições econômicas.
- As pequenas empresas atuam como amortecedores das flutuações no emprego causadas por redimensionamento e globalização: 53% das pequenas empresas funcionam na casa do proprietário, de cabeleireiro para vizinhos a consultoria para grandes e pequenas empresas.

Em termos de coesão social:

- As pequenas empresas servem de porta de entrada na economia para novos trabalhadores ou trabalhadores antes menosprezados: pequenas empresas de propriedade de mulheres, por exemplo, geram quase US\$ 1 trilhão em receitas anualmente e empregam mais de 7 milhões de trabalhadores.
- As pequenas empresas geram cada vez mais oportunidades empreendedoras para as minorias – segundo dados do censo, 4,1 milhões de empresas que geram US\$ 695 bilhões por ano e empregam 4,8 milhões de trabalhadores são propriedade de representantes de minorias.
- As pequenas empresas levam atividade econômica a áreas carentes: cerca de 800 mil empresas (90% delas microempresas) estão localizadas nas áreas mais pobres das 100 maiores cidades americanas.
- As pequenas empresas oferecem satisfação e autonomia no emprego: de acordo com estudos, a maioria das empresas é aberta por pessoas que querem melhorar de situação e não por falta de alternativa, com cerca de meio milhão de novas empresas abertas a cada mês.

### “CICLO VIRTUOSO”

O setor das pequenas empresas constitui grande parte da economia dos EUA, mas sua influência transcende seu tamanho já significativo. Como a prosperidade das economias está mais ligada à forma de aplicação do conhecimento do que de recursos materiais, aspectos como inovação, flexibilidade, customização em grande escala e especialização são cada vez mais valorizados – seja na venda de sanduíches, seja na programação de softwares. Enquanto a



© Mark Ludak/The Image Works

Escritor freelance trabalhando em casa

porcentagem de americanos empregados pelas empresas da Fortune 500 apresenta queda constante (de 20% da força de trabalho em 1980 para menos de 9% atualmente), uma média de 9,36% da população abriu seu próprio negócio na década passada.

Há histórias de sucesso – dois terços dos novos negócios com mais de um único funcionário continuam em atividade depois de dois anos – e falências honestas, que não causam estigma social nos Estados Unidos. É possível tentar de novo, talvez com uma inovação mais sofisticada, melhor entendimento do mercado e novos aliados empresariais. Criar, gerir e expandir uma pequena empresa faz parte de um ciclo virtuoso de criatividade e aumento da prosperidade que pode ser gerado por pessoas sérias e dedicadas de qualquer lugar do mundo. Não existe segredo, e o dinheiro costuma ser menos importante do que uma combinação ponderada de imaginação e esforço. ■

*As opiniões expressas neste artigo não refletem necessariamente a posição nem as políticas do governo dos EUA.*

# AS PEQUENAS EMPRESAS NA HISTÓRIA DOS EUA

Christopher Conte

*Os americanos há muito reverenciam as pequenas empresas não apenas por construírem a economia, mas também por fortalecerem a democracia. Há mais de um século os Estados Unidos implementam leis com o objetivo de evitar que as grandes empresas concorram com as pequenas de forma desleal. Se as pequenas empresas geram um volume desproporcional de empregos não está claro, mas certamente elas influenciaram as de grande porte a adotar práticas flexíveis de empresas menores.*

**Christopher Conte**, ex-editor e repórter do *The Wall Street Journal*, é escritor freelance e aborda várias questões da política pública.

Calvin Coolidge, presidente dos Estados Unidos no decorrer da década de 1920, os “loucos anos 20”, fez uma declaração que ficou famosa: “O negócio dos Estados Unidos são os negócios”. No primeiro século da existência do país – até os anos 1880 – teria sido igualmente correto dizer que o negócio dos Estados Unidos eram os pequenos negócios, pois naquele tempo praticamente todas as empresas da nação eram pequenas. Certamente, os empreendimentos de larga escala ofuscaram a pequena empresa de modo significativo desde então, mas a grande maioria ainda é pequena, visto que quase 90% dos empregadores americanos têm menos de 20 empregados. Além disso, a pequena empresa continua a ocupar grande espaço na imaginação do povo americano.

Nos primórdios dos Estados Unidos, as empresas não tinham outra alternativa senão a de serem pequenas. O transporte era moroso e ineficiente, com os mercados muito fragmentados para comportar empreendimentos de grande porte. As instituições financeiras também eram muito pequenas para dispor de financiamentos para grandes empreendimentos. E a capacidade produtiva era limitada em razão dos ventos, da água e da força animal, únicas fontes de energia à época. Independentemente do motivo de as empresas serem pequenas, os americanos gostavam delas dessa maneira. A pequena empresa, acreditavam eles, cultivava o caráter e fortalece a democracia. Como dizia Thomas Jefferson, terceiro presidente dos Estados Unidos, uma nação de agricultores e pequenos empresários evitaria a dependência que “gera subserviência e vulnerabilidade, sufoca a essência da virtude e molda instrumentos apropriados aos desígnios da ambição”.



(Foto: AP/Wide World)

Início dos anos 1900, empregados da rede de lojas varejistas Woolworth, criada a partir de uma loja aberta em 1879

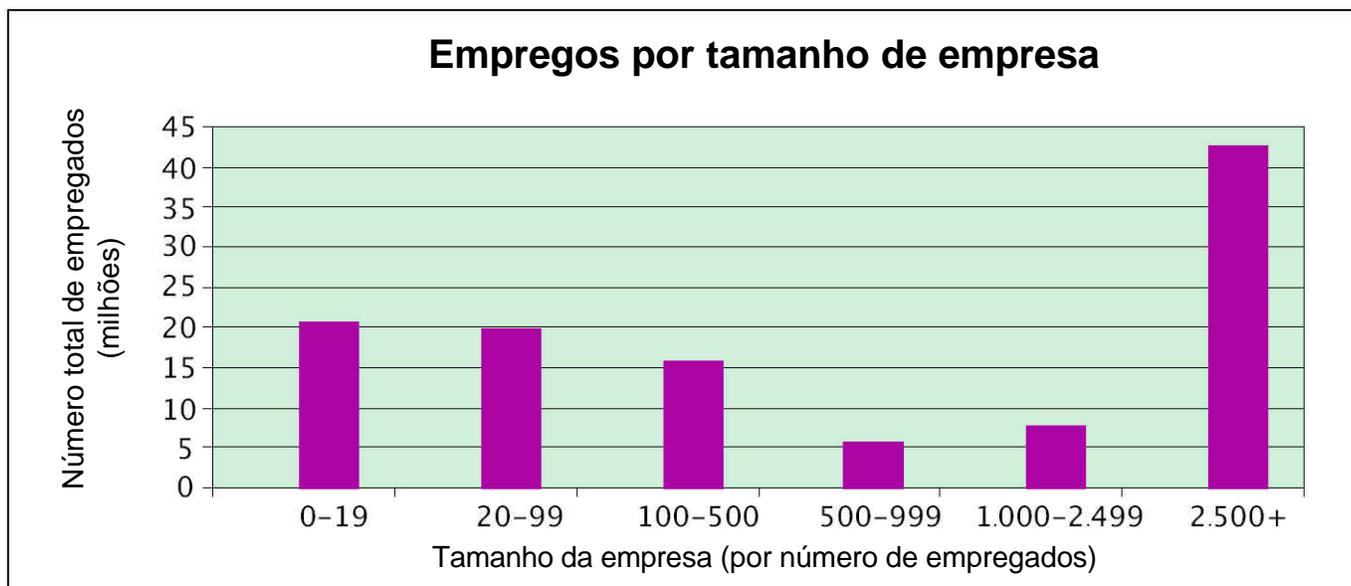
A crença americana na pequena empresa começou a ser posta à prova no final dos anos 1800. Surgiram avanços como estradas de ferro, telégrafo, criação de máquinas a vapor e rápido crescimento populacional. E tudo isso criou condições nas quais algumas empresas – especialmente as que demandam grande volume de capital como as indústrias de metais primários, de processamento de alimentos, de maquinário e químicas – puderam se tornar maiores e ao mesmo tempo mais eficientes. Muitas pessoas comemoraram o aumento dos salários e a redução dos preços resultantes da produção em alta escala, mas outras recearam que as qualidades exaltadas por Jefferson pudessem se perder simultaneamente. “Ao mesmo tempo que abraçavam o que consideravam a maior eficiência e produtividade da grande empresa”, escreveu o historiador Mansel Blackford no *A History of Small Business in America*, “os americanos continuavam a reverenciar os pequenos empresários por sua auto-suficiência e independência”.

## LEGISLAÇÃO VERSUS REALIDADE ECONÔMICA

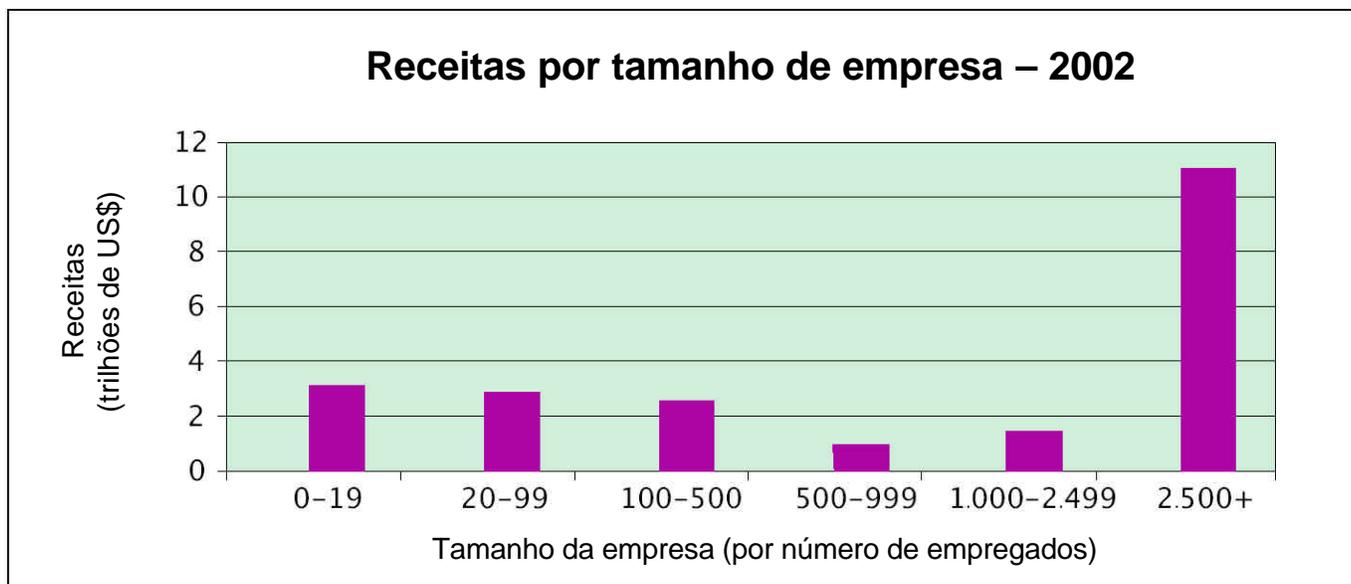
Como descreve Blackford, os formuladores de políticas tentaram inúmeras vezes conciliar a satisfação dos americanos diante dos benefícios que as grandes empresas lhes proporcionavam com sua reverência ao pequeno empresário. Em 1887, o Congresso dos EUA sancionou a Lei de Comércio Interestadual para regulamentar o uso das estradas de ferro, em parte para proteger as empresas

## ONDE OS AMERICANOS TRABALHAM?

**N**a sua maioria, as empresas nos Estados Unidos são pequenas. Em 2002, 88% dos 5,7 milhões de empresas do país empregavam menos de 20 pessoas, e 99,7% davam emprego a menos de 500 pessoas. Mas quase metade dos americanos trabalha para empresas que empregam mais de 500 pessoas, e dois terços trabalham para empresas que empregam mais de 100 pessoas, conforme mostra o gráfico abaixo.



As grandes empresas também têm participação maior na produção do país do que sugerem os valores brutos do número de empresas. O gráfico abaixo mostra que, embora as pequenas empresas sejam mais numerosas, as maiores – com mais de 2.500 empregados – acumulam 50% de todas as receitas.



Fonte: Escritório de Apoio da Administração de Pequenas Empresas dos EUA

menores de um suposto monopólio natural. Em seguida, a Lei Antitruste Sherman (1890) e a Lei Antitruste Clayton (1914) tiveram por objetivo evitar que as grandes empresas exercessem poder excessivo no mercado. Mais tarde, a Lei Robinson-Patman de 1936 e a Lei Miller-Tydings de 1937 visaram controlar as grandes redes de lojas varejistas.

Entretanto, em cada uma dessas leis, os entusiastas das pequenas empresas tiveram que apaziguar os legisladores que se opunham à interferência governamental na economia e consideravam as grandes empresas mais eficientes do que as pequenas. O resultado foi uma série de compromissos que limitava, pelo menos um pouco, a capacidade das grandes empresas de usar seu poder para sufocar a concorrência, mas não as impedia de crescer por meios considerados legais. A Lei Sherman, por exemplo, não combateu propriamente as grandes empresas e, na verdade, foi usada muitas vezes para evitar fraudes entre as pequenas e também entre as grandes. Da mesma forma, a Lei Clayton não condena o crescimento em si, apenas e meramente proibiu métodos “desleais” de concorrência.

Em 1953, os legisladores adotaram uma estratégia diferente: criaram a Administração de Pequenas Empresas – SBA, uma agência federal que oferece treinamento e ajuda as pequenas empresas a garantir financiamentos e contratos de compra e venda de imóveis a prestações com agências governamentais e a levantar capital social. Atualmente é difícil avaliar o impacto da SBA. Porém, os economistas acreditam que a pequena empresa tem sobrevivido ao longo dos anos mais em razão das realidades econômicas – e da sua própria criatividade – do que graças à legislação. Em alguns setores – fábricas de móveis, serrarias e várias empresas de serviços, por exemplo – as pequenas empresas continuaram a exercer importante papel por não praticarem o tipo de economia de escala que permitiu o crescimento das empresas em outros setores.

Em alguns setores, as pequenas empresas encontram nichos de mercado com muito pouca demanda para justificar a produção em larga escala. Blackford cita a empresa Buckeye Steel Castings Company de Columbus, Ohio, fundada em 1881, que por muitos anos prosperou no mercado produzindo engates ferroviários automáticos, por exemplo. Também descreve como muitas empresas têxteis de pequeno porte da Filadélfia sobreviveram no século 20 produzindo roupas para um mercado sazonal em constante mutação. Mais recentemente, surgiram inúmeras empresas de tecnologia da informação produzindo softwares para aplicações altamente específicas em computadores, e várias empresas pequenas da internet vendem produtos voltados para segmentos de mercado muito restritos.

Algumas empresas permaneceram pequenas apenas porque seus proprietários não querem que cresçam. E os economistas observaram outra função das pequenas empresas: em períodos de declínio econômico como a Grande Depressão dos anos 1930 e recessões como as de 1973-1975 e 1980-1982, muitas pessoas que perderam seus empregos em empresas maiores montaram seu pequeno negócio para sobreviver durante os tempos difíceis.



(David Paul Morris/ Getty Images)

Garagem em Palo Alto, Califórnia, onde começou a gigante da eletrônica, Hewlett-Packard, em 1939

De modo geral, embora o sonho de tocar o próprio negócio tenha alimentado um aumento estável no número de pequenos empreendimentos nos Estados Unidos, tem sido esta a tendência comum desde os anos 1880: as pequenas empresas crescem na proporção do crescimento populacional, mas sua participação relativa na produção econômica diminui tendo em vista que surgem grandes corporações em vários setores. A SBA reconheceu tacitamente a tendência de expansão das empresas ao redefinir para maior o tamanho de uma pequena empresa. Nos anos 1950, a agência classificava como pequenas as indústrias com menos de 250 empregados, mas atualmente empresas com até 500 empregados são consideradas de pequeno porte. Ainda assim, a grande maioria das empresas americanas é pequena. Em 2002, por exemplo, havia apenas 16.845 empresas com mais de 500 empregados, em comparação com 5.680.914 que empregavam um número menor, segundo a SBA.

## A IMPORTÂNCIA DO TAMANHO

As pequenas empresas mostraram sua presença duradoura no mercado especialmente durante os anos 1970 e 1980. Nessa época, a concorrência estrangeira levou a um declínio da produção em larga escala em indústrias de base como as de aço, automóveis e têxteis. Na nova economia global, os serviços se tornaram relativamente mais importantes enquanto declinou a importância da produção. Com isso, aumentou a relevância das pequenas empresas que tradicionalmente dominavam muitos setores de serviços. Mas alguns economistas detectaram outros motivos pelos quais as pequenas empresas se tornariam uma parte mais importante no cenário econômico. Em uma economia global altamente competitiva e em rápida mudança, argumentavam eles, empresas capazes de inovar, personalizar produtos e se adaptar com agilidade às circunstâncias em transformação teriam vantagem. As pequenas empresas, com sistemas gerenciais menos hierárquicos e com menos empregados sindicalizados, pareciam apresentar exatamente esses pontos fortes. Além disso, as empresas de pequeno porte ganharam impulso extra porque a redução nos custos de transporte e o



(Foto: AP/Wide World)

Técnico da rede de lojas varejistas de produtos eletrônicos Best Buy atende a chamado para consertar computador

surgimento da internet tornou ainda mais fácil para elas concorrer no cenário global.

A onda de entusiasmo em torno das pequenas empresas atingiu o auge em 1987 quando David Birch, economista e fundador da empresa de pesquisa Cognetics Inc., escreveu que as pequenas empresas criam a maioria dos novos empregos na

economia. As descobertas de Birch atraíram muita atenção e ainda hoje são citadas. Entretanto, muitos economistas as contestam. Em um estudo de 1993, por exemplo, a Agência Nacional de Pesquisa Econômica descobriu que, embora as empresas com menos de 500 trabalhadores realmente tenham gerado mais empregos entre 1972 e 1988, elas também saíram do mercado com mais frequência. Portanto, seu efeito líquido sobre a geração de empregos não foi maior do que o das empresas maiores, concluiu a organização privada e apartidária de pesquisas.

De qualquer forma, a pequena empresa pode ter mantido sua participação no mercado nos últimos anos, mas não recuperou a fatia que perdeu para as grandes empresas no século anterior. Em parte porque as grandes empresas se tornaram mais competitivas aprendendo algumas lições com suas concorrentes menores, segundo a revista *The Economist*. Em 1995, a publicação britânica divulgou que as grandes empresas estavam cada vez mais se comportando como as pequenas “levando a tomada de decisão para esferas mais baixas da administração, reestruturando-se em torno de equipes e unidades de produto e se tornando mais empreendedoras”.

Atualmente, grandes e pequenos empreendimentos parecem ter atingido algum equilíbrio. A participação das pequenas empresas no produto interno bruto americano, por exemplo, que era de 57% em 1958, oscila em torno de 50% desde 1980. Se Calvin Coolidge ainda estivesse vivo, diante desses números possivelmente reiteraria sua crença de que o negócio dos Estados Unidos são os negócios. Mas, talvez acrescentasse que eles proliferam em todos os tamanhos, do grande ao pequeno. ■

---

*As opiniões expressas neste artigo não refletem necessariamente a posição nem as políticas do governo dos EUA.*

# O PAPEL DO GOVERNO NO INCENTIVO ÀS PEQUENAS EMPRESAS

Steve Strauss

*A maioria dos negócios mundiais é dirigida por pequenos empresários; portanto, faz sentido em termos econômicos que os governos implementem políticas para incentivar a expansão de pequenas empresas. São cinco as maneiras por meio das quais um governo pode produzir efeito mais positivo: tornar o capital mais acessível, facilitar a capacitação empresarial, promover o empreendedorismo, reduzir os encargos regulatórios e proteger a propriedade intelectual.*

**Steve Strauss**, advogado, escritor, comentarista de televisão e colunista de negócios do *USA Today* é um dos principais especialistas em empreendedorismo e desenvolvimento empresarial.

No final dos anos 1970, uma comuna da China comunista estava tão falida e os camponeses que a dirigiam tão famintos e pobres que decidiram arriscar a vida e fazer o impensável: os camponeses secretamente privatizaram e dividiram a terra. Cada agricultor passou a ter seu próprio lote de terra onde plantava alimentos para subsistência e vendia o excedente quando havia.

No prazo de um ano, essa comuna tornou-se a mais próspera da China e, como era de se esperar, chamou a atenção das autoridades comunistas. No entanto, em vez de condenar a idéia claramente não comunista, o governo deu sua bênção oficial aos lotes de terra comunais. O resto, como se diz, é história. A virada capitalista da China tornou-se o maior programa antipobreza da história do mundo, libertando milhões de pessoas da pobreza em poucas décadas.

Essa política governamental pode ter enorme impacto na expansão e promoção de pequenas empresas, mas tem sido pouco reconhecida. Em um mundo fortemente assolado por fome e carências, as pequenas empresas são uma alternativa comprovada não apenas para diminuir o sofrimento, mas também para criar uma classe média sólida, gerar base fiscal segura e fomentar a estabilidade social. Em resumo, a pequena empresa é um bom negócio.

E isso nos leva a perguntar: que políticas devem adotar os países dispostos a promover a pequena empresa para incentivar seu crescimento? Em minha opinião, existem cinco áreas importantes em que políticas governamentais adequadas podem produzir enorme impacto na expansão das pequenas empresas.



Agência do Sovereign Bank da Filadélfia, importante instituição de crédito para pequenas empresas

## FACILITAR O ACESSO AO CAPITAL

Quando eu era menino, meu pai tinha várias lojas de tapetes. Um dia, precisei fazer uma redação para a escola sobre o que o meu pai fazia para viver. Como para mim era difícil definir o que era um “dono de lojas varejistas de tapetes” pedi a ele que me explicasse o que fazia. “Bem”, disse ele, “sou um empreendedor”. Um pouco confuso, perguntei-lhe o que era isso, e ele respondeu: “Um empreendedor é uma pessoa que arrisca dinheiro para ganhar dinheiro.”

Essa definição continua sendo a melhor que já ouvi, mesmo depois de aprender que os empreendedores na verdade gostam de assumir riscos pequenos e calculados. Portanto, se um governo pretende promover a pequena empresa, precisa desenvolver políticas para reduzir o risco inerente do empreendedorismo. Dessa forma, as pessoas se mostrarão mais dispostas a deixar o conforto de seus empregos e abrir novas empresas.

Assim, para promover o desenvolvimento de pequenas empresas, a primeira política essencial é aquela que ajuda os futuros empreendedores a conseguir o dinheiro necessário para abrir um negócio.

Nos Estados Unidos, temos uma agência governamental chamada Administração de Pequenas Empresas (SBA), cujos objetivos incluem ajuda aos empreendedores para conseguir o dinheiro necessário para assumir os riscos inerentes à abertura de pequenas empresas. O que é interessante é que a

SBA na verdade não fornece esses empréstimos, ela dá a garantia dos empréstimos. Os bancos preferem emprestar dinheiro a novas empresas de risco quando sabem que a SBA e o governo americano garantirão o pagamento, mesmo que o devedor fique inadimplente. O resultado é uma economia americana vigorosa em que 99% de todas as empresas são pequenas.

Conseqüentemente, a primeira coisa que qualquer governo deve fazer para promover pequenas empresas é estabelecer um pool de empréstimos garantidos pelo governo federal. Fácil acesso ao capital cria a base para um setor de pequenas empresas vigoroso.



(Foto: AP/Wide World)

Salão de beleza de Nova Jersey que, para abrir, recebeu assessoria gratuita de um centro patrocinado pelo órgão do governo federal Administração de Pequenas Empresas

## ENSINAR O EMPREENDEDORISMO

São vários os componentes necessários para se criar uma economia de pequenas empresas bem-sucedida, mas certamente um dos mais importantes é a existência de um conjunto de empreendedores dispostos a abrir novos negócios. Para que isso ocorra, os cidadãos precisam ter condições de aprender habilidades empresariais. Nesse aspecto, o governo pode ajudar de diversas maneiras:

- **Criar “incubadoras de empresas”.** Incubadora de empresas é uma instalação que oferece o local para que as empresas iniciantes possam crescer. Normalmente, as incubadoras de empresas são ligadas às universidades, e os professores e outros especialistas dedicam seu tempo e conhecimento para ensinar tudo aos novos empreendedores, desde vendas e marketing a legislação e tributação. Assim que os futuros empresários terminam o curso intensivo sobre administração de empresas seguem adiante e abrem suas empresas, e novos empreendedores assumem seu lugar. Os governos podem oferecer incentivos financeiros às universidades para que criem incubadoras de empresas no campus.

- **Uso da internet.** A SBA tem orientadores on-line para passar conhecimentos de administração de empresas e idéias a qualquer pessoa com acesso à internet – <http://sba.gov/training/coursestake.html>. Todos os governos interessados em promover empresas de pequeno e médio portes deveriam fazer algo semelhante.
- **Contratação de especialistas.** Da mesma forma, podem-se contratar profissionais do setor privado especializados em pequenas empresas para dar aulas de capacitação empresarial on-line. Tenho uma coluna semanal no jornal *USA Today* com esse objetivo:  
<http://www.usatoday.com/money/smallbusiness/front.htm>.

## PRESTIGIAR E FOMENTAR PEQUENAS EMPRESAS

É preciso não só capacitar os novos empreendedores para que tenham sucesso, mas também prestigiar os empreendedores já estabelecidos de forma a incentivar mais pessoas a abrir pequenas empresas. Na Costa Rica e no Uruguai são realizadas feiras e exposições de pequenas empresas para enaltecer pequenos negócios e empreendimentos. No Uruguai há premiações para as pequenas empresas que contribuem com a sociedade. Na realidade, os governos podem fazer muita coisa para promover as pequenas empresas. Por exemplo:

- **Patrocinar um prêmio “Empreendedor do Ano”.** Um prêmio anual, tanto em nível local quanto nacional, se bem divulgado, poderá contribuir muito para a criação do espírito empreendedor.
- **Aproveitar o conhecimento de líderes empresariais.** Um país que quer promover as pequenas empresas deve trabalhar para que a população tenha nos empreendedores um exemplo. O governo pode fazer isso convocando líderes empresariais para ajudar a resolver várias questões e problemas. Os painéis governamentais de alto nível devem aproveitar o conhecimento dos empreendedores.

## CRIAR AMBIENTE FISCAL E REGULATÓRIO ADEQUADO

O código fiscal do país é um dos melhores instrumentos para a promoção do crescimento de pequenas empresas. Nos Estados Unidos, por exemplo, o código fiscal é frequentemente modificado graças à idéia de que créditos, deduções ou reduções fiscais podem ser usados para fomentar o crescimento de um ou outro segmento.

Eis outro exemplo: quase 98% de todas as empresas canadenses são pequenas. Os Contabilistas de Gestão Certificados do Canadá recomendaram recentemente ao Parlamento Canadense que a melhor maneira de incentivar

ainda mais o crescimento das pequenas empresas é promover mudanças na política fiscal do país, entre elas:

- redução da alíquota de imposto das empresas;
- oferta de créditos fiscais para investimentos em capacitação e educação;
- aumento das deduções para investimentos.

Além de diminuir os impostos para incentivar a criação de empresas, é importante reduzir e posteriormente eliminar as regulamentações governamentais que dificultam o crescimento das empresas. Quanto mais simples e mais rápido for o processo regulatório, maior a probabilidade de expansão das pequenas empresas.

## PROTEGER A PROPRIEDADE INTELECTUAL

Qualquer governo que queira incentivar as pequenas empresas precisa criar leis que protejam as inovações dos empreendedores. As inovações estão na essência do crescimento das pequenas empresas, mas se não forem protegidas legalmente, os empreendedores não se mostrarão dispostos a correr os riscos necessários para inventar novas soluções para os problemas da sociedade. Da mesma forma, políticas que protegem patentes, direitos autorais e marcas registradas são fundamentais para o florescimento das pequenas empresas.

Em resumo, qualquer governo disposto a promover as pequenas empresas deve implementar políticas que ajudem os empreendedores a assumir menos riscos e a ganhar mais dinheiro. Faça isso, e o sucesso das pequenas empresas será seu também. ■

---

*As opiniões expressas neste artigo não refletem necessariamente a posição nem as políticas do governo dos EUA.*

# LEIS DE FALÊNCIAS DOS EUA: Incentivo ao Risco e ao Empreendedorismo

Nathalie Martin

*Diferentemente de muitos outros países, o processo de falência nos Estados Unidos não é visto de forma negativa. Na verdade, as leis de falências americanas estão estruturadas de modo que os insolventes sejam estimulados a prosseguir com suas atividades empreendedoras. "A falência de uma empresa nos Estados Unidos não impede o indivíduo de continuar com sua vida sem precisar sentir vergonha ou viver na pobreza total", escreve a autora. "A capacidade de começar de novo é o que faz com que alguns americanos estejam prontos para correr riscos nos negócios, o que pode ser bom para a economia como um todo", concluiu.*

**Nathalie Martin**, professora da Cátedra Dickason de Direito da Universidade do Novo México, trabalhou recentemente como acadêmica residente do programa Robert M. Zinman do Instituto Americano de Falências.

Os Estados Unidos contam bastante com a utilização de crédito por pessoas físicas e jurídicas para fomentar a economia. O país também tem leis de falências benevolentes para pessoas declaradas insolventes. Como tais, essas leis apóiam o capitalismo e o crescimento de pequenas empresas, incentivando as pessoas a correrem riscos.

Para pessoas físicas, há dois tipos principais de falência:

- Um tipo, conhecido como falência conforme o Capítulo 7, permite às pessoas com dificuldades financeiras "liquidar" – ter perdoada – a maioria das dívidas para as quais não tenha sido prestada caução (garantia real ou pessoal). Esse tipo de falência não se aplica a situações em que o tomador do empréstimo concedeu alguma forma de caução, como, por exemplo, bens.
- O segundo tipo, conhecido como falência conforme o Capítulo 13, permite às pessoas com dificuldades financeiras quitar parte de suas dívidas por meio de um plano de pagamento com duração de três a cinco anos. No final do período, considerando que o devedor tenha destinado toda sua renda disponível ao plano de pagamento, as dívidas restantes são perdoadas. Esse tipo de falência pode ser usado para pagar integralmente a dívida garantida vencida e, assim, conservar a garantia.



(Tim Boyle/ Getty Images)

Loja de móveis no Estado de Illinois, que entrou com pedido de falência conforme o Capítulo 11

Para pessoas jurídicas, a lei é um pouco diferente. Algumas podem permanecer em atividade sob o Capítulo 11 enquanto reorganizam suas dívidas. Desta maneira, ao contrário da maioria dos sistemas de falências em todo o mundo, as leis americanas permitem que uma empresa falida continue a funcionar com a mesma diretoria executiva enquanto procura reestruturar suas dívidas. Em outras palavras, nenhum síndico ou depositário é nomeado. Algumas pessoas acham que esse sistema, conhecido como sistema de manutenção dos gestores da empresa devedora em sua administração durante a recuperação (*debtor-in-possession system*), promove crescimento econômico e de empregos porque mais empresas continuam em atividade, e seus ativos são protegidos. As pessoas jurídicas também podem simplesmente liquidar seus ativos nos termos do Capítulo 7 e usar o resultado das vendas para pagar os credores.

## A FILOSOFIA SUBJACENTE

A economia americana é extremamente vibrante e ativa. Quanto maior a atividade na economia, mais forte ela será. A estrutura regulatória dos EUA foi desenvolvida para incentivar as pessoas a montar seus negócios com a esperança de que serão bem-sucedidas, contratarão empregados, pagarão impostos e melhorarão a economia como um todo também sob outros aspectos. Reconhecemos que, no processo, algumas empresas ficarão insolventes. Portanto, como cultura, damos valor àquele que se dispõe a arriscar seu emprego e seu dinheiro (inclusive o emprestado) na busca do sucesso.

Essas idéias não são novas. Como sociedade, os americanos sempre estimularam a atividade econômica por

meio do amplo uso de crédito. Já no início dos anos 1700, quando a economia americana concorria com economias européias muito mais desenvolvidas, seu crescimento foi mais rápido do que se poderia imaginar, e ela logo se tornou a maior do mundo.

Esse uso generalizado de crédito nos primórdios da economia dos EUA era algo único no mundo, com algumas pessoas recebendo o pagamento de bens e suprimentos meses – e até mesmo anos – depois da concessão do crédito. Isso permitia às pessoas abrir uma empresa sem muito dinheiro no bolso. A disponibilidade creditícia fez disparar a atividade econômica e promoveu o surgimento de uma forte economia baseada no crédito.

O grande volume de crédito disponível no sistema tem também o seu lado negativo. Algumas empresas faliram. Mesmo assim, os Estados Unidos eram um país propício ao espírito capitalista, uma vez que seu objetivo era incentivar as pessoas a correr riscos nos negócios para fomentar a economia nascente. O resultado foi o desenvolvimento de uma cultura jurídica tolerante com os que não podiam pagar. Eles eram, assim, estimulados a continuar com suas atividades empreendedoras, apesar do insucesso anterior.

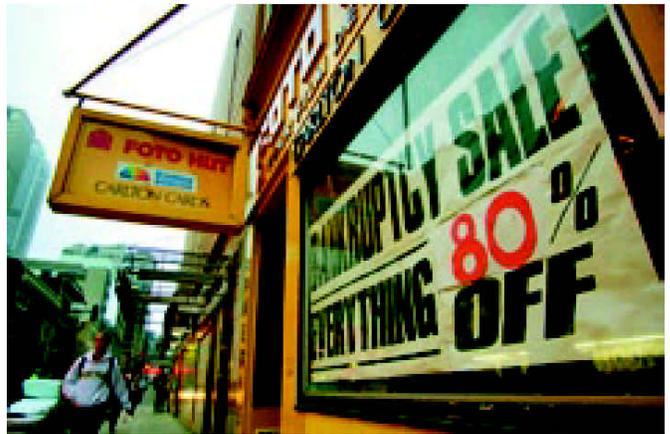
A relativa leniência da lei de falências dos EUA, em comparação com a do continente europeu, representou um choque para algumas pessoas, inclusive o filósofo francês, Alexis de Tocqueville, que, no início dos anos 1800, teceu comentários sobre a "estranha indulgência" existente na União Americana para com empresas falidas. Ele afirmava a esse respeito que "os americanos não somente se diferenciam dos países da Europa, mas também de todas as nações comerciais do nosso tempo".

## MODERNAS LEIS DE FALÊNCIAS NA PRÁTICA

Se uma empresa dos Estados Unidos for à falência, o empreendedor pode continuar com sua vida sem precisar sentir vergonha ou viver na pobreza total. Isso é mais do que apenas uma bela teoria.

Muitos dos mais bem-sucedidos empresários dos EUA fracassaram em suas primeiras tentativas de negócios, inclusive o magnata do *ketchup*, John Henry Heinz, Henry Ford, da Ford Motor Company, e Phineas Barnum, que criou o circo americano. Todos esses homens acabaram por ficar muito ricos, em parte porque lhes foi dada a chance de tentar montar um negócio, falir e começar de novo.

Nos Estados Unidos, as pequenas empresas são a mola propulsora da economia, empregando mais pessoas do que as gigantescas companhias multinacionais. O sistema de crédito e sua contrapartida, o sistema de falências, apoiam claramente as pequenas empresas e o empreendedorismo. No entanto, o enorme volume de crédito disponível nos Estados Unidos é assustador para os padrões globais, com muitos americanos comuns capazes de obter US\$ 50 mil ou mais de empréstimos bancários, cartões de crédito e outras fontes, mesmo sem depositar garantia. Muitos novos empreendedores iniciam seus negócios com dinheiro dessas fontes.



Loja de revelação de filmes fotográficos fecha as portas em área economicamente deprimida da cidade de Pittsburgh, Pensilvânia

Muitas pessoas fora dos EUA consideram as leis de falências americanas estranhas, em parte por serem tão diferentes das leis dos seus próprios países. Na maior parte do mundo, dívidas não são perdoadas com facilidade, e há geralmente um estigma em relação à falência financeira. Em muitas partes da Europa qualquer falência é vista como constrangimento, mesmo que você trabalhe para a empresa de outra pessoa, e ela seja obrigada a fechar as portas. Alguém que tenha ligação com a falência de uma empresa pode ter até mesmo dificuldade para encontrar outro emprego. Conforme descobri em minha pesquisa, em alguns lugares do mundo, como o Japão, o estigma da falência financeira é forte o suficiente para levar as pessoas ao suicídio.

Outros países, contudo, inclusive Japão, Itália, França, Reino Unido e Alemanha, começam a abrandar suas próprias leis para promover o empreendedorismo e fomentar economias mais ativas. Em alguns lugares, os legisladores acreditam que um sistema de falências mais brando economizará ativos e incentivará economias de crescimento lento. O Japão deflacionário é o exemplo de um país que procura usar leis de falências mais tolerantes para aumentar o nível de empréstimos e de atividade econômica. Como a maioria dessas leis é bastante nova, ainda não se sabe com clareza se essas mudanças ajudarão a promover o desenvolvimento da pequena empresa. Algumas vezes, fatores culturais podem também contribuir para que as pessoas não façam uso dessas novas leis mais lenientes.

O estigma associado com uma empresa falida é muito menor nos Estados Unidos. Alguns futuros empregadores poderão até mesmo começar a dar mais valor ao empregado de uma empresa falida por causa das lições aprendidas no emprego anterior. Além disso, a pesquisa mostra que muitos proprietários dos EUA com bom desempenho em suas empresas fracassaram em empreendimentos de risco anteriores. A capacidade de começar de novo é o que faz com que alguns americanos estejam prontos para correr riscos nos negócios, o que pode ser bom para a economia como um todo. A ampla disponibilidade de crédito é também de grande utilidade para o novo empreendedor.

## O PAPEL ECONÔMICO DA DÍVIDA DOS CONSUMIDORES

Além das dívidas contraídas por americanos para montar seus negócios, eles também usam o crédito para consumir bens, como casas, carros, móveis e vestuário. Também utilizam muito mais cartões de crédito do que dinheiro em espécie em comparação com os consumidores de outras partes do mundo. Como grupo, os cidadãos dos EUA também adquirem bens de consumo em volume ainda maior do que o consumido por cidadãos de outros países afluentes como Japão e Canadá. A manutenção de um alto nível de gastos dos consumidores é algo muito bom para a economia, principalmente quando os gastos das empresas são baixos.

No entanto, quando se trata da pessoa física que abusa do crédito para adquirir bens de consumo, as leis de falências dos EUA não são tão lenientes como no caso das empresas. Como mostra o gráfico, existe forte correlação entre dívida dos consumidores e fracasso financeiro e a falência resultante dos gastos desses consumidores.

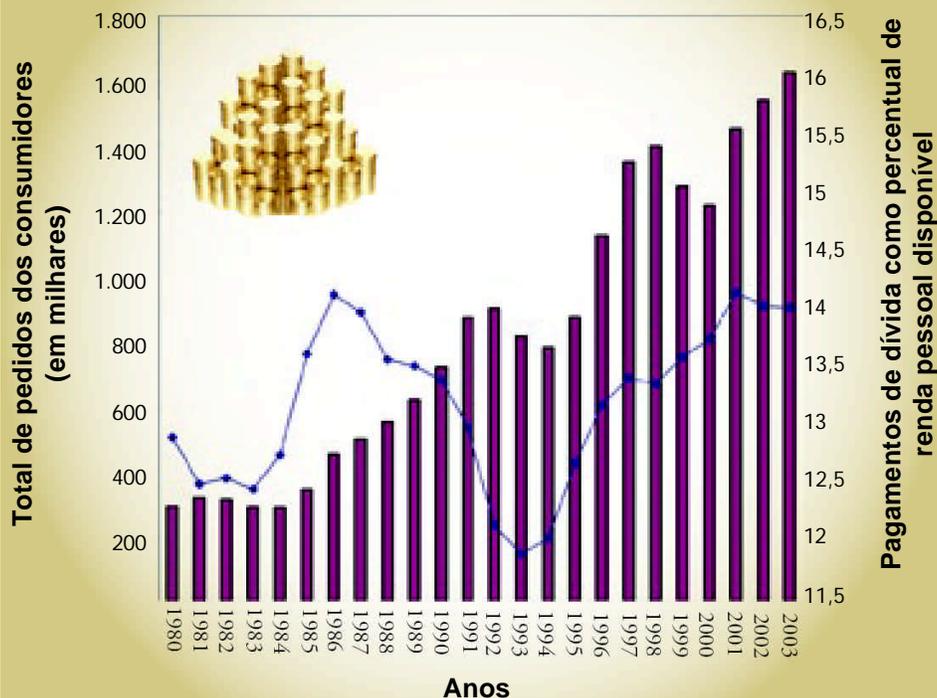
Além disso, as pessoas físicas que gastam em bens de consumo acima do seu limite financeiro terão maiores dificuldades para quitar suas dívidas. Esse é o resultado de uma mudança recente nas leis de falências dos consumidores nos EUA a fim de refrear os gastos com consumo.

### UMA PALAVRA FINAL

Promover o desenvolvimento de uma economia ativa nos Estados Unidos equivale quase a um dever cívico. Correr riscos de crédito para iniciar um negócio pode oferecer grandes recompensas financeiras: se o negócio der certo, tudo serão flores para o empreendedor; se fracassar, a pessoa terá uma segunda chance. No entanto, contrair dívida considerável como consumidor acarreta os mesmos riscos sem praticamente nenhuma recompensa. ■

*As opiniões expressas neste artigo não refletem necessariamente a posição nem as políticas do governo dos EUA.*

## Influência da dívida total dos consumidores sobre as tendências de pedidos de falências por ano, 1980 - 2003



Fonte: Instituto Americano de Falências

# ENTÃO, VOCÊ QUER ABRIR UM PEQUENO NEGÓCIO?

Phil Holland

*Quem pensa em abrir uma pequena empresa deve levar em conta seu próprio temperamento, sua experiência e conhecimento, assim como a decisão crucial a ser tomada – que tipo de produto ou serviço especializado vai vender. Após definir o mercado, o empreendedor deve preparar um plano de negócio, cumprir todas as exigências legais e ter algum dinheiro para abrir a empresa. Começar com meio expediente e um pequeno investimento não é má idéia.*

**Phil Holland**, fundador da *Yum Yum Donut Shops Inc.*, é presidente da *My Own Business Inc.*, que oferece curso on-line gratuito para pequenos empresários e aspirantes a empreendedores no site [www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org).

**T**ocar um negócio bem-sucedido pode ser uma forma muito gratificante de ganhar a vida e, ao mesmo tempo, a auto-suficiência financeira. Porém, antes de começar, é preciso avaliar com atenção alguns dos fatores que podem estimular o sucesso e minimizar o fracasso. As pessoas que têm êxito na administração de negócios próprios normalmente alcançam notas altas nos seguintes atributos:

- ter forte desejo de ser auto-suficiente;
- ter satisfação em administrar o negócio;
- concentrar-se em serviço ou produto especializado que atenda a uma necessidade atual;
- possuir experiência prévia no negócio;
- possuir conhecimentos básicos de contabilidade e controle de fluxo de caixa.

Há grandes vantagens em começar o negócio em regime de meio expediente antes de deixar o emprego atual. Durante a fase inicial de implantação da empresa, seu emprego continuará a prover renda e benefícios. Talvez alguns familiares, que por si já formam uma estrutura organizacional, possam ajudar a administrar o negócio enquanto você está no emprego. E seus filhos podem descobrir os desafios e os benefícios de ter uma empresa.

## DEFINIÇÃO DO SEU MERCADO

Definir o mercado é a decisão mais importante a ser tomada por quem deseja abrir uma empresa. A maior parte dos negócios tem melhor desempenho quando atende a determinado mercado. Por exemplo, nos Estados Unidos as redes de *fast-food* vendem uma linha de produtos muito

limitada, que pode incluir sorvete, donuts, frango ou hambúrgueres. Restaurantes de *fast-food* que tentam bom desempenho com um cardápio muito variado geralmente fracassam. Procure escolher uma só demanda e lhe atenda excepcionalmente bem. Recomendaria também que não tente enfrentar um mercado muito competitivo. É melhor escolher uma atividade mais modesta do que um negócio de alto risco, melhor pular um obstáculo menor do que um maior.

Uma boa idéia é evitar mercados que lidem com commodities. Em um mercado de commodities, você precisa concorrer apenas no preço de seu produto e deve ter o menor custo para poder sobreviver. Se você mora em um país onde os custos da mão-de-obra são baixos, poderá ter a oportunidade de exportar seu produto para países onde a mão-de-obra é bem mais cara. Por outro lado, se seu produto for fabricado em um país com mão-de-obra cara, você corre o risco de que alguém em algum lugar ganhe uma vantagem de custo e se torne séria ameaça a seu negócio. Nesse caso, você poderá pensar em terceirizar a produção em outra parte do mundo que tenha custos mais baixos.

Muitos pequenos varejistas estão fora do páreo porque lojas imensas como a Wal-Mart proporcionam maior oferta de produtos ao consumidor e geralmente a preços menores. Empresas que vendem serviços tendem a ter mais "poder de preço" do que aquelas que vendem produtos. Poder de preço é a capacidade de reduzir a ameaça de perda de mercado porque um concorrente pode dispor de maior fidelidade do consumidor. Em uma empresa de serviços, seja de aluguel de carros, seja de pintura de paredes, o consumidor geralmente prefere pagar um preço justo por um serviço confiável e de qualidade superior do que procurar um concorrente mais barateiro.

## ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

A preparação de um plano de negócios é medida essencial para qualquer empresário, independentemente do tamanho do empreendimento. O principal valor do plano de negócios é criar um esboço escrito que avalia todas as perspectivas econômicas de um empreendimento. O plano de negócios define e concentra seus objetivos. Pode ser usado como ferramenta de vendas ao negociar com financiadores e investidores. Pode revelar omissões e pontos fracos em seu planejamento. E poderá ser usado para consultar a opinião de pessoas do ramo, que geralmente ficam satisfeitas em dar preciosos conselhos.

## OS MAIORES ERROS COMETIDOS AO SE ABRIR UMA EMPRESA

- O erro mais freqüente que as pessoas cometem é não escolher o negócio certo. Tenha calma. O que se ouve falar no ramo imobiliário – “Não existe essa coisa de a melhor localização do momento” – também se aplica aos negócios: Não existe essa coisa de última grande oportunidade. Se há algum negócio para o qual você tem aptidão especial que lhe dará vantagem competitiva, seria um erro não colocá-lo no topo de suas prioridades para avaliação.
- Não dependa apenas de recursos externos para montar seu próprio negócio. A primeira fonte de recursos deverá ser suas economias; se ainda não tem reserva financeira, é hora de começar a fazê-la. E quando tiver de pedir dinheiro emprestado, esteja preparado para apresentar um plano de negócios abrangente, que inclua sua fonte de rendimento e plano de pagamento.
- Muitos empreendedores precipitam-se no momento de iniciar um negócio. Caso tenha um emprego, não o deixe até estar perfeitamente qualificado e preparado em todos os aspectos para se dedicar à sua empresa em tempo integral. Ou, quem sabe, uma solução ainda melhor seria dedicar meio expediente ao seu negócio, sem abandonar seu emprego.
- Muitos marinheiros de primeira viagem erram ao não consultar outros mais experientes. As pessoas gostam de falar dos seus negócios – não tenha receio de fazer perguntas. Poderá, assim, conhecer os piores problemas, com base na experiência dos que já vivenciaram tal situação.
- É um erro não ter a assistência de um advogado ao assinar um contrato de locação, parceria, franquia ou qualquer outro documento importante. Lembre-se de que, ao assinar um contrato de locação de cinco anos a US\$ 1 mil por mês, estará firmando um compromisso de US\$ 60 mil.
- Você se aventuraria em um esporte sem saber como marcar os pontos? Pense no grande erro que seria arriscar seu patrimônio em um negócio sem entender de contabilidade e fluxo de caixa. Sua empresa será avaliada pelos seus financiadores com base em medidas financeiras clássicas: balanço patrimonial, demonstração da conta de lucros e perdas e fluxo de caixa. Sua capacidade de prever a liquidez futura por meio de controle do fluxo de caixa será essencial.
- Não deixe de adotar controles financeiros internos rígidos. O objetivo é garantir que a sua empresa receba todas as receitas, sem que nada seja desviado por desperdício, fraude, empregados desonestos ou simples negligência. E, embora você precise aprender a delegar responsabilidades aos seus funcionários, não faça isso na hora de assinar cheques ou mesmo ordens de compra.



Ilustração: Scott Menchin © 2006 c/otheispot.com

- É um erro iniciar a expansão de um negócio antes que esteja operando de maneira estável e lucrativa. Resolva os problemas com cuidado e elabore um modelo que dê lucro a partir do qual a ampliação deverá ser feita. É uma boa idéia fazer teste de mercado em pequena escala com seu produto ou serviço. Conforme o seu crescimento, crie incentivos monetários para seus gerentes, baseando-se o máximo possível nas contribuições individuais deles próprios para os lucros, em vez de remunerações de incentivo com base no desempenho da empresa como um todo.
- Muitos empresários não adotam medidas com a rapidez necessária quando ocorrem graves problemas comerciais ou recessões. Quando tiver de enfrentar alguma fase de declínio econômico em sua empresa (e isso vai acontecer), identifique e reconheça os problemas e não hesite em cortar custos rapidamente para manter o fluxo de caixa positivo. Busque também oportunidade na adversidade: quando sua empresa entrar em recessão, seus concorrentes também estarão enfrentando dificuldades, e alguns poderão querer vender seus negócios a preço de ocasião. Lembre-se que os negócios são cíclicos; permaneça no ramo que conhece melhor e supere os períodos de adversidade.

– Phil Holland

A maior parte dos empreendedores de primeira viagem ignora essa importante ferramenta porque não tem experiência com formato e conteúdo de um bom plano. Para estimular os empreendedores a não se furtar à preparação de um plano de negócios, o site que fundei para promover empreendedores de sucesso contém modelos gratuitos de planos de negócios úteis e atraentes que podem ser preenchidos e impressos (<http://www.myownbusiness.org/s2/index.html>).

## CUMPRIMENTO DAS EXIGÊNCIAS LEGAIS

Há muitas leis que se aplicam aos proprietários de pequenas empresas. Como as exigências operacionais impostas pelo poder público variam muito de país para país, caso seja possível, é aconselhável ter um advogado para obter as autorizações e licenças necessárias. Na maior parte dos casos, o advogado dá consultoria gratuita inicial em troca da possibilidade de ser membro da equipe de consultores da empresa.

Em muitos países, os empresários precisam escolher uma forma de organização para seu negócio. Algumas das formas mais comuns de negócio são as firmas individuais, sociedades em nome coletivo e sociedades em comandita simples, além de vários formatos de corporação. Cada forma impõe ao pequeno empresário um conjunto diferente de exigências municipais e federais e vários níveis de exposição a responsabilidades, reiterando a necessidade de sólida consultoria jurídica.

## COM OU SEM SÓCIO?

Há várias razões para considerar a abertura de empresa em sociedade com outra pessoa. Primeiro de tudo, há a segurança dos números. Você conta com duas cabeças para tomar decisões e não apenas uma. Você terá alguém altamente motivado com habilidades que complementam as suas. Se você sabe fazer bem o produto, talvez seja interessante ter um sócio que seja bom em vendas. Em alguns casos, pode ser necessário ter um sócio que contribua com capital e compartilhe os riscos financeiros de abrir e administrar uma empresa.

Entre os argumentos contrários às sociedades citam-se a obrigatoriedade de compartilhar os ganhos do negócio e o controle das decisões. O pior cenário é ter um sócio cujo discernimento seja precário e cujos hábitos de trabalho e ética sejam diferentes dos seus. Os detalhes de qualquer sociedade devem ser descritos em documento conhecido como contrato de compra e venda de participação que

determine com precisão a situação da empresa caso haja sérias discordâncias entre os sócios ou morte ou invalidez de um deles.

## FINANCIAMENTO DA EMPRESA

Muitos futuros empresários ficam desapontados quando tomam conhecimento de que os bancos não fazem empréstimos a empresas que estão começando a operar a menos que existam ativos de terceiros para garanti-los. Obter capital inicial é geralmente considerado o maior obstáculo à abertura de uma empresa. Não concordo com essa percepção geral, visto que a maior parte das empresas pode começar de maneira modesta e com pouco capital. Ao começar pequeno e utilizar poupança pessoal e dinheiro da família e de amigos, você pode participar de todos os aspectos da empresa. Com a experiência obtida nesse início modesto, você não será facilmente enganado mais tarde sobre o que funciona e não funciona, à medida que a empresa cresce.

Ao começar pequeno, você pode utilizar a força do trabalho árduo combinada com composição matemática. Se uma empresa começa com vendas no valor de US\$ 10 mil no primeiro ano e duplica o volume nos três anos seguintes, no quarto ano as vendas atingirão US\$ 80 mil. E, se as vendas tiverem um aumento de 25% ao ano nos próximos 10 anos, no 14º ano chegarão próximo aos US\$ 750 mil.

## PROMOÇÃO DA EMPRESA

A maior parte dos setores empresariais tem estratégias comerciais específicas que funcionam melhor e já foram postas em prática. Você pode se beneficiar da experiência de seus concorrentes ao copiar seus planos comerciais bem-sucedidos, entre eles, os métodos de venda, atribuição de preços e publicidade. Faça uma lista de seus concorrentes de maior sucesso e os estude.

Considere a possibilidade de usar uma lista de verificação pré-abertura para avaliar seu grau de preparação para o mercado. Sua lista de verificação pode levar em conta o seguinte:

- Seus clientes procuram conveniência, bom preço, qualidade e serviço?
- Seu produto ou serviço é específico ou especializado?
- Você possui as ferramentas de comércio eletrônico necessárias, inclusive um site informativo e capacidade para vender seu produto ou serviço on-line?
  - Se planeja vender a crédito, já tem uma política de classificação de crédito pronta?



- Já fez teste de mercado de seu produto antes de lançar um amplo programa de comercialização?

- Sua projeção de fluxo de caixa anual indica que haverá dinheiro disponível no banco durante o período inicial de funcionamento da empresa?

Com seus programas de comercialização prontos, você está preparado para iniciar a excitante viagem para o sucesso de seu próprio negócio. ■

---

*As opiniões expressas neste artigo são de responsabilidade do autor e não refletem necessariamente a posição nem as políticas do governo dos EUA.*

# PEQUENAS EMPRESAS EM PLENA ATIVIDADE

**Q**uando os editores da revista *Perspectivas Econômicas* tentaram encontrar um perfil em comum para descrever as pequenas empresas dos Estados Unidos, ficou evidente de imediato que isso seria impossível. Para serem bem-sucedidos, os pequenos empresários devem trabalhar muito, é claro. E a maioria se mostra entusiasmada com o produto ou serviço que fornece. Entrevistamos cinco pequenos empresários que nos contaram como começaram e os desafios enfrentados continuamente. São cinco as empresas focalizadas: uma familiar, uma cuja dona e administradora é mulher, uma que atua em país estrangeiro, uma quarta que vende para o mercado externo e uma quinta que transformou um pequeno negócio em empresa de grande porte.

## FLICKERWOOD WINE CELLARS: UMA EMPRESA FAMILIAR

Em 1998, quando Ron Zampogna se aposentou do Serviço Florestal dos EUA tinha somente 56 anos. “Não sou do tipo que fica sentado sem fazer nada”, declara. Zampogna conseguiu um passatempo para a vida toda: como outros de sua família, Ron havia adquirido conhecimentos consideráveis sobre fabricação de vinhos. Seu filho Rick sugeriu que Ron pensasse na possibilidade de abrir uma vinícola. Atualmente, a Flickerwood Wine Cellars vende de 18 mil a 22 mil litros de Strawberry Fields, Flickerwood Dew e mais de vinte outras variedades para lojas e, onde for permitido, para fregueses diretamente por reembolso postal. A empresa também administra um próspero bar de degustação de vinhos e uma loja de presentes que oferece produtos relacionados com vinho, cestas de presentes e inúmeros artigos originais.

Graças à primeira sugestão dada por Rick Zampogna a seu pai para que se tornasse negociante de vinhos, a Flickerwood tornou-se uma empresa familiar. A mulher de Ron, Sue, é a gerente comercial, tomando conta das finanças; uma filha, Julie, desenha os rótulos diferenciados que enfeitam cada garrafa da Flickerwood; Tammy, nora de Ron, ajuda-o nos inúmeros festivais de vinho em que a Flickerwood capta novos clientes. Pai e filho trabalham juntos na fabricação do vinho. A empresa cresceu a ponto de precisar do auxílio de vários funcionários de meio expediente.

Quando resolveram abrir uma vinícola, os Zampognas se valeram de um Centro de Desenvolvimento de Pequenas Empresas (SBDC) localizado na Universidade de Clarion, em Clarion, Pensilvânia. Com sede em 16 universidades e



Setor de engarrafamento da Flickerwood mostra máquina com seis engarrafadoras e arrolhadoras semi-automáticas

Cortesia: Flickerwood Wine Cellars, Kane, Pensilvânia

em mais de 90 locais de atendimento, esses centros oferecem serviços de consultoria e programas educacionais para pequenos empresários da Pensilvânia. Eles podem, por exemplo, ajudar futuros empresários a testar novos negócios, elaborar planos de negócios ou investigar oportunidades de financiamento.

O SBDC da Clarion ajudou os Zampognas a criar um plano de negócios, passo necessário para persuadir os investidores a conceder o financiamento pedido. O plano levou seis meses para ficar pronto, mas permitiu que os Zampognas conseguissem quase US\$ 120 mil, isto é, segundo Ron, 80% dos recursos necessários para dar início à Flickerwood. Os filhos Rick e Tim Zampogna, ambos carpinteiros, construíram a adega de quase quatro metros de altura. O trabalho deles ajudou a reduzir a necessidade de capital inicial.

Ron Zampogna fala com carinho do processo de fabricação de vinho. Como o cultivo de uvas não dá bom resultado no condado de McKean na Pensilvânia (onde a vinícola está localizada), a Flickerwood adquire seu suco de uva (ou mosto) de vinhedos de outras partes da Pensilvânia. Ron pode explicar minuciosamente os processos de ajuste e fermentação dos componentes, de estabilização e engarrafamento, mas a mensagem mais forte é simplesmente que ele gosta e tem orgulho de seu trabalho. Os vinhos da Flickerwood ganharam vários prêmios no Concurso de Vinhos da Feira Agrícola da Pensilvânia e da Associação Vinícola da Pensilvânia. Os negócios continuam a crescer na proporção de 15% a 20% ao ano.

A Flickerwood apresenta vários elementos comuns das histórias de sucesso de pequenas empresas. A habilidade e os conhecimentos de Ron Zampogna relativos à fabricação de vinhos foram decisivos para esse sucesso. Exerceram também papel importante os profissionais do SBDC que

compartilharam sua experiência prática em negócios para criar pequenas empresas, como a Flickerwood, que servem de pilar para uma economia regional saudável. Investidores que observaram o cuidado e a elaboração do plano de negócios da Flickerwood se dispuseram a apostar seu capital na expectativa de sucesso do empreendimento dos Zampogna.

Para Ron, trabalhar ao lado de Sue é uma das muitas vantagens de dirigir uma empresa familiar. Em sua opinião, Rick, que no início trabalhava somente à noite na Flickerwood, mas que agora se dedica em tempo integral ao empreendimento vinícola, continuará a dirigir a empresa quando Ron finalmente decidir abandoná-la. No entanto, isso não acontecerá tão cedo. “Não quero me aposentar nunca”, diz ele.

– Michael Jay Friedman



Cortesia: TLC Adcentives LLC

Presidente da TLC Adcentives, Terri Hornsby

## TLC ADCENTIVES: RECEITA DE SUCESSO DE UMA MULHER

Terri Hornsby mudou-se para Houston, no Texas, em 1994, com diploma de jornalismo de rádio e TV, mas não conseguiu encontrar emprego. Em um jornal de Houston, deparou-se com um anúncio procurando representante de produtos promocionais.

“Eu não tinha nenhuma idéia do que significava aquilo”, afirma Hornsby. Mesmo assim conseguiu o emprego – para vender canetas e lápis com o logo da corporação de clientes. Embora lhe faltasse experiência em vendas e publicidade, Hornsby logo adquiriu domínio em seu trabalho e começou a atrair mais clientes corporativos para seu empregador.

Pouco depois, alguns clientes começaram a perguntar por que ela não trabalhava por conta própria. E foi isso o que fez, durante meio expediente no início. Mas, quando Hornsby conseguiu um grande contrato, decidiu abandonar o emprego e dirigir em tempo integral sua empresa prestadora de serviços completos de publicidade promocional, a TLC Adcentives. Isso ocorreu em maio de 1995.

“Pegamos nomes e logos de empresas e, com os produtos promocionais fornecidos por nós, ajudamos a torná-las mais conhecidas nos mercados que querem atingir”, explica Hornsby. Para seu primeiro grande cliente, a Shell Oil Company, isso significou providenciar a fabricação de troféus, jaquetas, bonés, bolas de golfe, guarda-chuvas, canetas, lápis e todas as espécies de brindes, todos eles com o logo da Shell. Hornsby e seus quatro ou cinco empregados agora prestam serviços a grandes empresas petrolíferas, à gigante da tecnologia Hewlett Packard, a um importante hospital e a algumas pequenas e médias empresas.

Os maiores projetos são chamados de programas de atendimento por catálogo. Para esses projetos, a TLC Adcentives mantém um estoque com aproximadamente 70 produtos com o logo da empresa do cliente e atende a seus pedidos semanais.

Hornsby orienta os donos de pequenas empresas sobre como se promover no mercado usando os produtos promocionais certos. “Eu lhes digo que não fazemos nada de qualidade inferior”, afirma ela. “Encontraremos coisas dentro de seu orçamento, mas não baixamos a qualidade porque se alguém recebe algo inferior em uma feira de negócios ... vai embora dizendo: 'Sabe, é realmente de má qualidade.' E então lá se foi todo o esforço de divulgação da marca.”

Terri Hornsby cometeu erros e enfrentou desafios em seus negócios. Segundo ela, isso faz parte do processo de aprendizagem. Por exemplo, ela contratou alguém para gerenciar os registros financeiros da empresa e percebeu tarde demais que o trabalho era mal feito. “Aprendi a lição porque me custou muito caro”, afirma.

Ela também adquiriu um programa de software no valor de US\$ 7.500 tão complicado que ninguém na empresa conseguia descobrir como usá-lo. E, além disso, sacou dinheiro de cartões de crédito para aplicar no negócio, o que, segundo ela, “foi muito dispendioso”.

O maior desafio de Hornsby veio em 2003 quando recebeu o diagnóstico de câncer de mama. “Limitei-me a manter a empresa funcionando. Não tentei ampliá-la”, declarou. “Aquele ano com toda a probabilidade foi nosso ano mais difícil, mas sobrevivemos.”

Contudo, ela se considera uma pessoa de sorte, pois durante todo o sofrimento da quimioterapia deixou de trabalhar apenas um dia ... e seus clientes corporativos lhe deram apoio e consolo. Para ela, continuar trabalhando até mesmo ajudou em sua recuperação. “Eu não pensava: ‘Bem, estou doente – vou ficar de cama nos próximos seis meses.’ Acredito que continuei motivada graças aos negócios.”

O conselho dela para empresários iniciantes é simplesmente prestar bom serviço ao cliente. Quando por qualquer motivo ocorrer algum problema com o pedido de um cliente, gaste dinheiro para corrigi-lo. “No final todos ganham”, diz ela. “Os clientes ficam contentes,

recomendam-no para outros e voltam a fazer negócios com você.”

– Bruce Odessey

## TIMBERLINE TRACTOR & MARINE: PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA O MUNDO

Lori Scholtz nunca acreditou que ela e o marido, Joseph, viessem a ter uma empresa, quanto mais uma que fizesse reparos em motores no mundo todo. A história deles demonstra como uma combinação de habilidade, muito trabalho e disposição de agarrar as oportunidades quando surgem pode levar ao sucesso nos negócios.

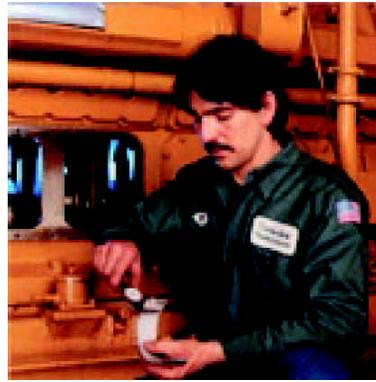
Joseph Scholtz é um talentoso mecânico de motores. Por cerca de 15 anos trabalhou para a Caterpillar Tractor, importante fabricante de motores a diesel e a gás natural. Durante esse tempo, Scholtz aprimorou suas habilidades com determinação, principalmente fazendo cursos sobre reparos avançados em motores e obtendo certificados que demonstravam sua especialização no conserto de motores mais complexos.

Por volta de 1981, Scholtz foi procurado por um concorrente da Caterpillar, fabricante de uma linha de peças de reposição. Assim como ocorre com carros, os donos de escavadeiras, carregadeiras frontais e outras máquinas podem preferir consertar seus equipamentos com peças de reposição que sejam mais baratas. Esse fabricante de peças ofereceu aos Scholtzes a oportunidade de lançar sua própria empresa. Ele forneceria as peças e Joseph Scholtz realizaria os reparos. Esse acordo significava abandonar a Caterpillar, mas dava aos Scholtzes a oportunidade de ser seus próprios patrões.

A empresa diversificou-se e cresceu. Além de escavadeiras, Joseph Scholtz trabalhava com motores usados em hospitais, bem como motores de barco. Motores marítimos em especial podem ser complexos e exigir muito trabalho; o conserto de um deles constitui trabalho de grande porte e pode ser de grande valia para uma pequena empresa em tempos de pouco serviço.

Quando o fornecedor de peças quis que os Scholtzes se concentrassem em tratores e escavadeiras, excluindo o trabalho marítimo, eles romperam o relacionamento e investiram pesadamente em sua própria empresa, registrando-a com o nome de Timberline Tractor & Marine.

O maior obstáculo com que se deparou essa empresa iniciante, diz Lori Scholtz, foi fluxo de caixa. Mas a Timberline possuía ativos importantes. A capacidade técnica de Joe era o mais óbvio. Joe também mantivera seus contatos na Caterpillar e em várias empresas de barcos nas proximidades dos Grandes Lagos dos EUA. Esses contatos seriam fundamentais no desenvolvimento da parte marítima da empresa. A transição para empresa internacional decorreu naturalmente da experiência da Timberline com motores marítimos. Quando um cargueiro, navio de cruzeiro ou outra embarcação de grande porte exige conserto do motor, ele não é removido e levado ao mecânico; em vez disso, os



O dono da Timberline, Joseph Scholtz, mede a bronzina da biela de um motor marítimo

Cortesia: Timberline Tractor & Marine Inc.,  
Cleveland, Ohio

mecânicos viajam até o barco, despachando antes as ferramentas e peças. Joe Scholtz e uma equipe de trabalhadores qualificados viajam para Cingapura, Itália e outros países para fazer reparos em motores complexos.

Apesar de sua presença em âmbito internacional, a Timberline continua uma pequena empresa. Além de Joe e Lori Scholtz, emprega três secretárias e mais um mecânico, embora outros mecânicos sejam contratados para ajudar em algum trabalho grande.

Lori Scholtz, que antes trabalhava para uma empresa médica, nunca imaginou que dirigiria um negócio. No entanto, ela acha recompensador o papel de proprietária de empresa e considera "uma benção" a pressão recebida para abandonar seus clientes marítimos, o que incentivou a criação da Timberline.

– Michael Jay Friedman

## LYNKA: OPERAÇÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA NO EXTERIOR

Os donos americanos da LYNKA, importante empresa de produtos promocionais na Polônia, prosperaram superando os mesmos tipos de desafios que as empresas enfrentam em todos os lugares, além de outros específicos de operação em país estrangeiro, de acordo com o co-proprietário John Lynch.

“A maioria dos problemas com que lidamos refere-se exatamente às mesmas questões comerciais enfrentadas por outras empresas – lidar com os sistemas de preços, treinar o pessoal, conseguir um bom programa de marketing, melhorar a qualidade de seu produto”, diz Lynch.

Lynch e a co-proprietária Anne Kalin juntos operam a LYNKA, com sede na Cracóvia, produzindo camisetas, jaquetas, canetas, canecas de café, bolsas de couro e milhares de outros produtos com os logos de corporações, escolas e órgãos governamentais.

Os dois chegaram à Polônia em 1991, participantes de um programa da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional para prestar assessoria às empresas polonesas sobre como atuar em uma economia de mercado. Eles decidiram ficar e abrir seu próprio negócio.

“Era de fato o Leste selvagem”, relembra Lynch.

Em 1992, Lynch e Kalin começaram a prestar serviços de consultoria. Em 1993, tiveram a ideia de fabricar roupas e

outros produtos com marcas de empresas para serem usados como presentes para clientes, brindes promocionais, prêmios para empregados, etc. Eles começaram com três empregados, uma máquina de estamperia e cerca de US\$ 20 mil em economias pessoais.

Em 1994, tomaram dinheiro emprestado de bancos locais e de parentes para ampliar o negócio, e em 1995 a empresa ganhou mais de US\$ 1 milhão em vendas. Até 2004, a LYNKA estava com 150 empregados; tinha escritórios em Varsóvia, Gdansk, Poznan, Silésia; e vendera mais de US\$ 20 milhões em produtos.

Segundo Lynch, ele e Kalin venceram trabalhando muito para oferecer produtos e serviços de qualidade, tratando bem seus empregados, observando suas obrigações com o governo e seguindo uma boa ética comercial.

“Fizemos tudo pessoalmente, a partir do zero, sem nenhum parceiro de fora ... e em condições bem difíceis porque [a Polônia no início] era um país sem nenhuma infra-estrutura”, afirma Lynch. “Só aprender polonês já foi um desafio e tanto, além de tentar descobrir a cultura local relativa a negócios – há muitos riscos em fazer negócios em países estrangeiros.”

Segundo ele, a infra-estrutura – telefones, estradas, ferrovias, viagens aéreas – “está muitíssimo melhor” atualmente. Os encargos regulatórios governamentais estão diminuindo de alguma forma, mas ainda tomam muito tempo: relatórios para o escritório de estatísticas, auditorias fiscais mensais, auditorias de saúde e segurança e licenças. “Constantemente as empresas devem se dirigir a vários departamentos governamentais e esperar na fila durante duas ou três horas para carimbar documentos ... e isso é parte inerente do sistema do Leste Europeu”, diz Lynch. “Já está melhorando, mas ainda há muita demora”.

Ele acrescenta, contudo, que o maior problema não é a regulamentação, porém a concorrência pouco ética. Segundo afirma, sua empresa utiliza os princípios morais para atrair negócios, mas outras companhias oferecem propinas – subornos pagos ao representante de vendas do cliente. “As propinas ainda são um recurso utilizado com frequência em departamentos de vendas e marketing nos setores mais diversos”, denuncia. “É preciso encontrar clientes decentes, honestos que compram com base em qualidade e serviço. E aí está uma parte ... dos negócios que você perde”. No entanto, Lynch acha que fazer negócios na Polônia é no geral uma satisfação, ainda mais atualmente porque o governo reduziu alíquotas de imposto das empresas de cerca de 40% para 19% e desde que a Polônia entrou para a União Européia (UE). Segundo ele, hoje as exportações para 22 dos 25 países membros respondem por cerca de 25% das vendas da LYNKA, bem acima dos 5% de três anos atrás.

“Graças à UE, estamos passando por um crescimento dinâmico de exportações, pois oferecemos a qualidade do Ocidente e ainda temos uma vantagem competitiva nos custos”, porque a mão-de-obra polonesa custa menos do que em outros países da UE, informa Lynch. A adesão da Polônia à UE foi “a melhor coisa que aconteceu para nós”.

– Bruce Odessey



Cortesia: LYNKA

Máquina da LYNKA para estampar logo de corporações

## RADIO ONE: UMA PEQUENA EMPRESA QUE CRESCEU

Catherine Hughes teve de lutar no começo para manter a pequena empresa funcionando, mas sua perseverança foi recompensada: a Radio One hoje em dia é a sétima maior empresa de radiodifusão sonora dos Estados Unidos. Possui ou opera 69 emissoras de rádio voltadas para o público afro-americano e emprega cerca de 2.400 pessoas. Hughes credita seu sucesso ao firme compromisso com suas metas empresariais e ao seu envolvimento em cada aspecto da empresa.

Na década de 1970, ao trabalhar na Universidade de Howard em Washington, D.C., Catherine Hughes descobriu um modelo musical para a emissora de rádio da universidade que resultou em aumento sensível da renda da emissora. Quando a universidade recusou a permissão para o modelo, ela resolveu trabalhar por conta própria.

“Eu estava decidida a jamais voltar a me encontrar em uma situação em que, ao apresentar a alguém um formato de programa valendo um bilhão de dólares, não fosse levada a sério”, diz ela.

Em 1980, Hughes tomou US\$ 1 milhão emprestados para comprar sua primeira emissora de rádio, a WOL. Ela preparou uma programação ambiciosa, com *talk shows* – um tipo caro de programação – tendo como público-alvo os afro-americanos. Quando as taxas de juros bateram em quase 28%, ela lutou para honrar o pagamento das parcelas.

“Tive de sacrificar tudo, literalmente”, afirma Hughes. “Fui obrigada a devolver meu carro, perdi minha casa, mas não perdi minha empresa e, após sete anos e meio de luta, consegui torná-la uma entidade lucrativa.”

Nesses anos difíceis do início, ela viveu na emissora de rádio – dormindo em saco de dormir, cozinhando em uma chapa quente e tomando banho no banheiro público da estação – e apresentava o *talk show* matutino, ao mesmo tempo que dirigia os negócios.

Seus credores queriam que ela mudasse o modelo da emissora de rádio para uma programação musical menos cara, mas Hughes persistiu em sua estratégia arrojada e continuou a transmitir *talk shows* 24 horas por dia.



Cortesia: Radio One

Presidente e fundadora da Radio One, Catherine Hughes

Quando a primeira emissora de rádio se tornou lucrativa, ela comprou outra, mais outra... e muitas mais. Há dez anos ela desistiu do *talk show* diário.

O conselho dela para as pessoas com intenção de iniciar um negócio é não pensar que alguém trabalhará com mais afinco do que você em seu próprio negócio. Segundo ela, “quem trabalha para pessoa física avalia seu compromisso com a empresa com base em sua percepção do compromisso do dono”.

“Portanto, não se pode abrir uma empresa e ir passear ... e esperar que outras pessoas façam seu negócio triunfar.

“O empresário deve ser a primeira pessoa a fazer o possível para transformar a empresa em sucesso, mesmo que isso consuma 25 horas em um dia de 24”, declara ela. “Deve-se ter autoconfiança e acreditar que é possível conseguir aquilo a que se propôs”.

Uma das coisas que Hughes diz ter feito de maneira acertada foi trazer seu filho, Alfred Liggins, para a empresa, atuando como presidente e diretor executivo, dirigindo as operações do dia-a-dia, enquanto ela passou a presidir o conselho administrativo, tomando decisões de longo prazo.

Segundo afirma, “nas nações em desenvolvimento, as famílias ampliadas, bem como as famílias nucleares, muitas vezes são a mão-de-obra das empresas”.

– Bruce Odessey

# BIBLIOGRAFIA

## Leituras adicionais sobre pequena empresa

- Evans, Harold, Gail Buckland e Devid Lefer. *They Made America: From the Steam Engine to the Search Engine: Two Centuries of Innovators* [Eles Fizeram a América: Da Máquina a Vapor à Ferramenta de Busca: Dois Séculos de Inovadores]. Nova York, NY: Little, Brown & Co., 2004.
- Fundação Ewing Marion Kauffman. *Understanding Entrepreneurship: A Research and Policy Report* [Para Entender o Empreendedorismo: Relatório sobre Pesquisa e Políticas]. Kansas City: Fundação Ewing Marion Kauffman, 2005.  
[http://research.kauffman.org/cwp/jsp/redirect.jsp?&resourceId=Research/Resource/Report\\_070.htm](http://research.kauffman.org/cwp/jsp/redirect.jsp?&resourceId=Research/Resource/Report_070.htm)
- Gardiner, Rebecca. "Business, African Style" [Negócios, o Estilo Africano]. *Profit*, vol. 24, nº 4 (setembro de 2005): p. 17.  
[http://www.profitguide.com/exporting/article.jsp?content=20050927\\_170636\\_5564](http://www.profitguide.com/exporting/article.jsp?content=20050927_170636_5564)
- Johnson, Pitch. "Entrepreneurship and Democracy" [Empreendedorismo e Democracia]. *Hoover Digest*, nº 1 (primeiro trimestre de 2005): pp. 152-156.  
<http://www.hooverdigest.org/051/johnson.html>
- Karlgard, Rich. "It's the Entrepreneurs, Stupid!" [São os Empreendedores, Idiota!]. *Forbes*, vol. 176, nº 1 (4 de julho de 2005): p. 39.  
[http://www.forbes.com/global/2005/0704/075\\_print.html](http://www.forbes.com/global/2005/0704/075_print.html)
- Mullins, John W. *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan* [Teste Prático de uma Empresa Nova: O Que Empreendedores e Executivos Devem Fazer antes de Elaborar um Plano de Negócios]. Indianápolis: Prentice Hall, 2004.
- Peabody, Bo. "Lucky Or Smart?" *Inc.*, vol. 27, nº 1 (janeiro de 2005): pp. 89-96. Publicado em português com o título Sorte ou Talento? Editora Campus, 2005.  
<http://www.inc.com/magazine/20050101/lucky-or-smart.html>
- Power, Carla, et al. "Arabia Retools" [A Arábia se Reorganiza]. *Newsweek* (20 de junho de 2005): p. 56.  
<http://msnbc.msn.com/id/8185446/site/newsweek/>
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Comissão sobre o Setor Privado e o Desenvolvimento. *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor* [Desencadeando o Empreendedorismo: O Poder das Empresas a Serviço dos Pobres]. Nova York: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2004.  
<http://www.undp.org/cpsd/indexF.htm~>
- Robinson, Frances. "Kelsey's Cash Cow" [A Galinha dos Ovos de Ouro da Kelsey]. *Mother Earth News*, vol. 212 (outubro/novembro de 2005): pp. 90-92.  
[http://www.motheearthnews.com/top\\_articles/2005\\_October\\_and\\_November/Kelsey\\_s\\_Cash\\_Cow](http://www.motheearthnews.com/top_articles/2005_October_and_November/Kelsey_s_Cash_Cow)
- Scudamore, Brian. "The Traits That Triumph" [Características Que Levam ao Triunfo]. *Profit*, vol. 24, nº 4 (setembro de 2005): p. 93.  
[http://www.profitguide.com/brianscudamore/article.jsp?content=20051008\\_154620\\_3456](http://www.profitguide.com/brianscudamore/article.jsp?content=20051008_154620_3456)
- Shiffman, Kim. "Six Secrets of Super Startups" [Seis Segredos de Superempresas Iniciantes]. *Profit*, vol. 24, nº 4 (setembro 2005): pp. 57-60.  
<http://www.profitguide.com/hot50/2005/article.asp?ID=1334>
- Spruell, Sakina P. e James C. Johnson. "From Concept to Customer" [Do Conceito ao Cliente]. *Black Enterprise*, vol. 36, nº 4 (novembro de 2005): pp. 124-130.
- "Succeeding Against All Odds" [Como Ter Sucesso Contra Todas as Dificuldades]. *Ebony*, vol. 60, nº 12 (outubro de 2005): pp. 74-80.
- Taylor, T. Shawn. "Leaps of Faith" [Atos de Fé]. *Essence*, vol. 35, nº 11 (março de 2005): pp. 112-121.  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1264/is\\_11\\_35/ai\\_n13661851](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1264/is_11_35/ai_n13661851)
- Timmons, Jeffry A., Stephen Spinelli e Andrew Zacharakis. *How to Raise Capital: Techniques and Strategies for Financing and Valuing Your Small Business* [Como Levantar Capital: Técnicas e Estratégias para Financiar e Valorizar Sua Pequena Empresa]. Nova York: McGraw-Hill, 2005.
- Timmons, Jeffry A., Andrew Zacharakis e Stephen Spinelli. *Business Plans That Work: A Guide for Small Business* [Planos de Negócios Que Dão Certo: Um Guia da Pequena Empresa]. Nova York: McGraw-Hill, 2004.

---

O Departamento de Estado dos EUA não se responsabiliza pelo conteúdo e disponibilidade dos recursos de outras agências e organizações relacionados acima. Todos os links de internet estavam ativos em janeiro de 2006.

# RECURSOS NA INTERNET

## Fontes adicionais de informações sobre pequena empresa

### GOVERNO DOS EUA

Administração de Pequenas Empresas (SBA)  
<http://www.sba.gov/>

### AGÊNCIAS INTERNACIONAIS

Banco de dados Doing Business do Banco Mundial  
<http://www.doingbusiness.org/Default.aspx>

Comissão do UNDP sobre o Setor Privado e o Desenvolvimento  
<http://www.undp.org/cpsd/indexF.html>

Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico,  
Centro de Empreendedorismo, PMEs e Desenvolvimento Local  
[http://www.oecd.org/department/0,2688,en\\_2649\\_339567\\_92\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_339567_92_1_1_1_1,00.html)

### RECURSOS ACADÊMICOS, DE PESQUISA E PRIVADOS

Academia Internacional de Pesquisa sobre Empresas Familiares  
<http://www.ifera.org/>

Centro de Empreendedorismo Arthur M. Blank da Faculdade Babson  
<http://www3.babson.edu/eship/research-publications/>  
<http://www.babson.edu/entrep/fer/>

Conselho Internacional para a Pequena Empresa  
<http://www.icsb.org/>

Entrepreneur.com: Soluções para Empresas em Crescimento  
<http://www.entrepreneur.com/>  
<http://www.entrepreneur.com/howto/0,5967,,00.html>

eVenturing  
<http://www.entreworld.org/>

Inc.com: Os Recursos para Empresas em Crescimento  
<http://www.inc.com/home/>

Instituto de Empresas Familiares  
<http://www.ffi.org/>  
<http://www.ffi.org/gentemplate.asp?cid=138>

Instituto de Fórum Público, Diálogo Nacional sobre Empreendedorismo  
<http://www.publicforuminstitute.org/nde/global/index.htm>  
<http://www.publicforuminstitute.org/nde/entre/stories/index.htm>

Meu Próprio Negócio  
<http://www.myownbusiness.org/index.html>

Morebusiness.com  
<http://www.morebusiness.com/>  
[http://www.morebusiness.com/getting\\_started/primer/](http://www.morebusiness.com/getting_started/primer/)

Organização do Empreendedor  
<http://www.eonetwork.org/Default.aspx>  
Com unidades em 40 países:  
<http://www.eonetwork.org/Public/About/Chapters.aspx>

Rede de Empresas Familiares  
<http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/home?OpenDocument>

Tornando-se Global  
<http://www.growing-global.com/index.asp>  
<http://www.growing-global.com/resources.asp>

### MULTIMÍDIA E BLOGUES

Empreendedores & Idéias Empreendedoras  
<http://realentrepreneur.com/>

Jim Blassingame  
<http://www.smallbusinessadvocate.com/>

Knowledge@Wharton - Inovação e Empreendedorismo  
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewCat&CID=12>

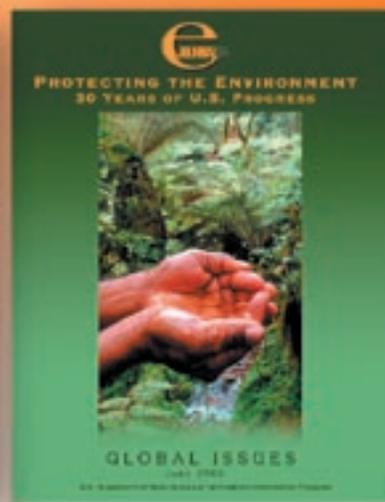
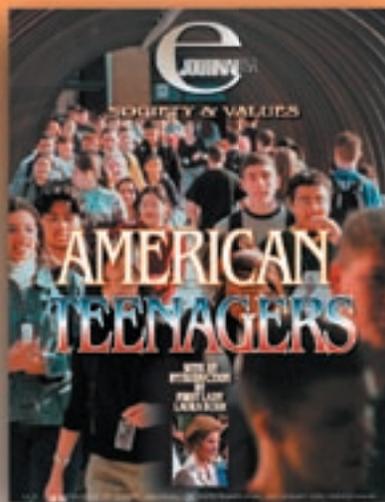
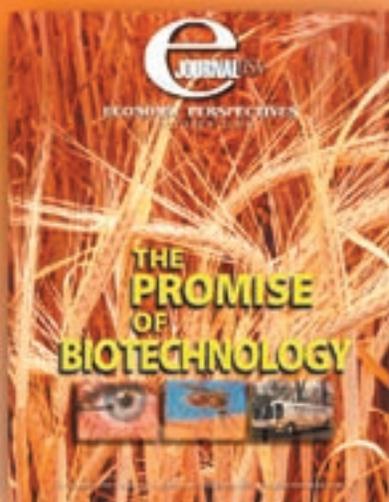
Podcast como Estratégia para PMEs  
<http://feeds.feedburner.com/SMBStrategyCast>

Rádio do Empreendedor  
<http://www.business-talk-radio.com/>

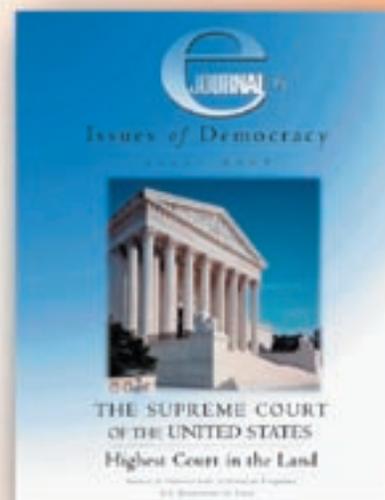
SBTV  
<http://www.sbtv.com/>

Tendência das Pequenas Empresas  
<http://www.smallbusinesses.blogspot.com/>

*O Departamento de Estado dos EUA não assume responsabilidade pelo conteúdo e disponibilidade dos recursos relacionados acima. Todos os links estavam ativos em janeiro de 2006.*



REVISTA  
MENSAL  
EM  
VÁRIOS  
IDIOMAS



VEJA A RELAÇÃO COMPLETA DOS TÍTULOS EM  
<http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm>